

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

FABRÍCIO MARTINS LACERDA

**MANIFESTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS: ESTUDO EM ASSOCIAÇÕES MÉDICAS BRASILEIRAS**

São Paulo

2018

Fabício Martins Lacerda

**MANIFESTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS: ESTUDO EM ASSOCIAÇÕES MÉDICAS BRASILEIRAS**

**MANIFESTATION OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN NONPROFIT
ORGANIZATIONS: A STUDY OF BRAZILIAN MEDICAL ASSOCIATIONS**

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

ORIENTADORA: PROFA. DRA. CRISTINA DAI
PRÁ MARTENS

CO-ORIENTADOR: PROF. DR. HENRIQUE
MELLO RODRIGUES DE FREITAS

São Paulo

2018

Lacerda, Fabrício Martins.

Manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos: estudo em associações médicas brasileiras. / Fabrício Martins Lacerda. 2018.

306 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2018.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Cristina Dai Prá Martens.

1. Orientação empreendedora. 2. Empreendedorismo. 3. Organizações sem fins lucrativos. 4. Associações médicas.

I. Martens, Cristina Dai Prá.

II. Título.

CDU 658

**MANIFESTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES
SEM FINS LUCRATIVOS: ESTUDO EM ASSOCIAÇÕES MÉDICAS BRASILEIRAS**

Por

Fabício Martins Lacerda

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Profa. Dra. Anatália Saraiva Martins Ramos – Universidade Federal do Rio Grande do Norte –UFRN

Profa. Dra. Patricia Viveiros de Castro Krakauer – Faculdade Campo Limpo Paulista–FACCAMP

Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens – Universidade Nove de Julho–UNINOVE

Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas – Universidade Nove de Julho–UNINOVE

Profa. Dra. Heidy Rodriguez Ramos – Universidade Nove de Julho–UNINOVE

Profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif – Universidade Nove de Julho–UNINOVE

São Paulo, 22 de fevereiro de 2018.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente à minha mãe. Também à minha família, aos meus orientadores e aos amigos especiais.

AGRADECIMENTO

Inicio meus sinceros agradecimentos Àquele que me concedeu a vida. Seu nome não é o mais importante neste momento, mas, sim, a força divina e iluminada que Ele representa na minha vida e na de cada pessoa que crê e tem fé. Muitos O chamam de Deus, Javé, Alá, Olorum, entre tantos outros nomes. Agradeço a Essa força onipotente e onipresente pelo sustento durante essa sacrificante, mas não menos prazerosa jornada de estudo, aprendizado e amadurecimento.

Meu agradecimento e reconhecimento de amor à minha mãe Carmen. Sem os seus ensinamentos desde a infância faltaria coragem, determinação e persistência para concluir, humildemente, mais uma vitoriosa jornada. Também agradeço à minha grandiosa família - irmãos, cunhadas, sobrinhos e sobrinhos netos - pelo amor incondicional e por compreender minha ausência em momentos e datas especiais.

Meu reconhecimento e agradecimento mais do que especial à Prof^a Cristina Martens, minha orientadora. Foi um longo ciclo de convivência, ensinamentos e, porque não, resiliência, iniciado em 2012 com o mestrado e encerrando agora com o doutorado. Sim, foram 6 anos de um processo de formação acadêmica, onde muito aprendi, cresci e amadureci. Meu muito obrigado pelas oportunidades, pela paciência, pelos trabalhos e pela motivação. Tive a sorte e o privilégio de tê-la como orientadora.

Agradeço e também reconheço o esforço e dedicação do Prof. Henrique Freitas, meu co-orientador. Seu olhar atencioso e cuidadoso nos momentos de reunião do grupo de pesquisa, sempre motivando a seguir em frente. Poder contar com sua experiência no decorrer do doutorado foi uma honra, pois muito aprendi. Maiormente, é ter tido a oportunidade de estar ao lado de um ser humano iluminado e de bom coração. O mestre dos mestres, em diversos sentidos da vida.

Agradeço a todos os amigos especiais que vibraram a cada etapa vencida. Essa jornada sem o apoio, a compreensão e o carinho deles, seria muito mais sacrificante. Por isso, essa conquista também é a conquista de cada um desses amigos especiais, aos quais não serão nominados, porque receberão pessoalmente meu abraço e agradecimento.

Toda essa jornada já teria valido à pena por ter tido o privilégio de conquistar a amizade de pessoas iluminadas. Agradeço com muito carinho aos amigos e agora irmãos, pois, assim os considero, Enise Aragão, Marcelo Alvarenga e Alessandra Demite, por cada momento que

passamos juntos. Unidos, formamos o “G4”, um grupo de amigos-irmãos que souberam compartilhar momentos alegres e tristes, tensos e tranquilos, de choro e risadas, além das viagens e dos divertidíssimos “churras”. Momentos divinos que serão guardados no coração.

Agradeço aos colegas de turma pela troca de conhecimento e experiência, pelos momentos descontraídos e alegres durante os intervalos. Em especial, durante a realização do módulo internacional na Université Pierre-Mendès-France - Grenoble e na Universidade Paris-Dauphine. Ainda, durante a permanência em Porto Alegre, nas atividades organizadas pelo Prof. Henrique Freitas e equipe, para a disciplina de fronteiras na formação do professor-pesquisador. Foram vivências incríveis e marcantes.

Meu carinho e agradecimento especial a todos que participaram e ainda participam do grupo de pesquisa Uninove-Gianti, coordenado pelos professores Henrique Freitas e Cristina Martens. Agradecimento especial à Maria Julia [Maju], que participou como aluna de iniciação científica, pelo apoio ímpar na transcrição das entrevistas.

Agradeço as Associações Médicas Oftalmológicas, especialmente ao Conselho Brasileiro de Oftalmologia, pela oportunidade do campo de pesquisa em muitos trabalhos, além desta tese. Também dedico meu agradecimento aos Especialistas que concordaram em participar das entrevistas, por compartilhar conhecimentos e experiências enriquecedoras para a realização desta pesquisa.

Esta pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/Uninove. Assim, meu agradecimento e reconhecimento especial. Também agradeço à reitoria, à todos os diretores e colaboradores da Uninove, especialmente aos professores com quem tive a oportunidade de conviver e adquirir conhecimentos durante o doutorado. Em especial, à Profa Amelia Silveira, pelo carinho e força no momento de dificuldade física e por sua participação na banca de qualificação. Agradeço ao Prof. Luciano Ferreira da Silva, que muito contribuiu com seu conhecimento prático do Atlas.ti.

Meu agradecimento também especial à Tânia Evelin e à Alessandra Camilo, colaboradoras da biblioteca Uninove, pelo carinho, motivação, ajuda com as bases de pesquisas e o tão saboroso cafezinho. Desde o momento que iniciei o mestrado, em 2012, fui recebido de braços abertos.

Aos que aqui não foram citados, não são menos importante. Agradeço com a mesma intensidade por fazerem parte da minha caminhada. A todos, o meu sincero, muito obrigado!

“O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher”.

(Cora Carolina)

RESUMO

No cumprimento da missão, as organizações sem fins lucrativos (OSFL) podem realizar diversas ações que caracterizam a manifestação da Orientação Empreendedora (OE) nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, além da reciprocidade que surge mais recentemente como dimensão proposta, considerando as particularidades do contexto não lucrativo. O presente estudo tem como tema central a OE das OSFL, de modo especial, em Associações Médicas Oftalmológicas (AMOs). Diante do questionamento de “**como se caracteriza a manifestação da OE em OSFL?**”, tem como objetivo principal propor modelo teórico e prático com um conjunto de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da OE em OSFL. Foi realizado um estudo exploratório qualitativo. Por meio dos dados secundários (análise de documentos, registros em arquivos e pesquisa em sites), o campo de estudo foi contextualizado. Já os dados primários, com a realização de 11 entrevistas em profundidade com Especialistas do contexto, contribuíram com a identificação de diversas ações realizadas pelas AMOs pesquisadas. Para análise qualitativa dos dados, o uso do *software* Atlas.ti contribuiu com a realização da técnica de análise de conteúdo, e pelo método de comparação constante. Como resultados, a partir da análise empírica do modelo teórico, adequações, inclusões e exclusões de palavras e fatores foram propostos, refinando e enriquecendo a base original de OE. As dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos foram consolidadas com o mesmo total de fatores iniciais, mesmo após as exclusões, adaptações e novos fatores agregados. A dimensão autonomia apresentou menor variação com um fator excluído e nenhum adaptado ou novo e, nas dimensões agressividade competitiva e reciprocidade, nenhum fator foi excluído e contaram com aumento no total de fatores consolidados. As duas proposições teóricas foram analisadas e confirmadas pelas evidências empíricas. Finalmente, o modelo teórico e empírico de OE foi consolidado, em termos de dimensões e fatores categorizados, e adaptados ao contexto das OSFL. Este estudo contribui com a academia ao sistematizar um conjunto de dimensões e fatores teóricos, que poderá ser usado para pesquisa empírica em diferentes realidades de OSFL. Contribui para a prática de gestão empreendedora das OSFL, principalmente na busca e cumprimento das oportunidades, a fim de melhorar suas ações, gestão administrativa e tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora, Empreendedorismo, Organizações sem fins Lucrativos, Associações Médicas.

ABSTRACT

In accomplishing this mission, nonprofit organizations (NPOs) can carry out several actions that reveal characteristics of Entrepreneurial Orientation (EO) in the following dimensions: innovativeness, proactiveness, risk-taking, autonomy and competitive aggressiveness, in addition to reciprocity, which has appeared more recently as a proposed dimension, considering the singularities in the nonprofit context. The current study has as its central theme EO in NPOs, especially in Ophthalmologic Medical Associations (OMAs). Faced with the questioning of “**how is the manifestation of EO in NPOs characterized?**”, the main aim is to propose a theoretical and practical model with a set of dimensions and factors that characterize the manifestation of EO in NPOs organizations. An qualitative exploratory study were carried out. By means of secondary data (analysis of documents, archived records and site research), the field of study was contextualized. Whereas primary data, taken from 11 in-depth interviews with sector specialists, contributed to the identification of several actions carried out by the OMAs surveyed. For the qualitative analysis of data, the use of Atlas.ti software contributed to the carrying out of content analysis, and the method of constant comparison. As a result, from analysis empirical of the theoretical model, distinctive situations were retaken and adjustments, inclusions and exclusions of words and factors proposed, refining and enriching the original base of EO. the dimensions of innovativeness, proactiveness, risk-taking were consolidated with the same total of initial factors, even after exclusions, adaptations and new aggregate factors. The autonomy dimension showed less variation with an excluded factor and none adapted or new and, in the dimensions of competitive aggressiveness and reciprocity, no factor was excluded and had an increase in total consolidated factors. The two theoretical propositions were analyzed and confirmed by the empirical evidence. Finally, the theoretical and empirical model of EO were consolidated, in terms of dimensions and factors categorized, and adapted to the context of NPOs. This study contributes to the academy by systematizing a set of theoretical dimensions and factors, which could be used in empirical research in different NPOs realities. The results contribute to the practice of entrepreneurial management of NPOs, mainly in the search for fulfillment of opportunities, with a view to improving their actions, administrative management and strategic decision-making.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurship, Nonprofit Organizations, Medical Associations.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABONG: Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
AC: Agressividade Competitiva
AMB: Associação Médica Brasileira
AMOs: Associações Médicas Oftalmológicas
ANS: Agência Nacional de Saúde Suplementar
ANVISA: Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APMs: Associações de Profissionais Médicos
AR: Assunção de Riscos
AU: Autonomia
CFM: Conselho Federal de Medicina
CNRM: Comissão Nacional de Residência Médica
CRM: Conselho Regional de Medicina
DE: Desempenho
ES: Empreendedorismo Social
FASFIL: Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos
GIFE: Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN: Inovatividade
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OE: Orientação Empreendedora
OES: Orientação Empreendedora Social
OM: Orientação para o Mercado
OES: Orientação Empreendedora Social
ONG: Organização Não Governamental
OSFL: Organizações Sem Fins Lucrativos
P: Proposição
PR: Proatividade
RE: Reciprocidade
TS: Terceiro Setor
P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Crescimento das associações profissionais no Brasil.....	101
--	-----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do processo de empreendedorismo social.....	33
Figura 2. Definição das dimensões da orientação empreendedora.....	36
Figura 3. Base conceitual da orientação empreendedora.....	40
Figura 4. <i>Framework</i> conceitual de orientação empreendedora.....	43
Figura 5. Tipologia das OSFL baseada no nível de empreendedorismo social e comercial...	46
Figura 6. Modelo conceitual: relevância da OE e da OM para o desempenho de OSFL.....	49
Figura 7. Intensidade Empreendedora em contextos sem fins lucrativos e setor público.....	51
Figura 8. Modelo de orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos.....	52
Figura 9. Estudos de orientação empreendedora em OSFL.....	56
Figura 10. Fatores relacionados à dimensão inovatividade.....	59
Figura 11. Fatores relacionados à dimensão proatividade.....	61
Figura 12. Fatores relacionados à dimensão assunção de riscos.....	63
Figura 13. Fatores relacionados à dimensão autonomia.....	65
Figura 14. Fatores relacionados à dimensão agressividade competitiva.....	67
Figura 15. Fatores relacionados à dimensão reciprocidade.....	68
Figura 16. Dimensões e fatores da orientação empreendedora em OSFL.....	69
Figura 17. Características do contexto sem fins lucrativos.....	72
Figura 18. Modelo teórico do constructo orientação empreendedora em OSFL.....	77
Figura 19. Desenho teórico do constructo orientação empreendedora em OSFL.....	79
Figura 20. Desenho de pesquisa.....	84
Figura 21. Características do setor sem fins lucrativos brasileiro.....	85
Figura 22. Perfil dos especialistas entrevistados.....	89
Figura 23. Processos de análise de dados qualitativos.....	92
Figura 24. Lista de <i>codes</i> estruturados para análise textual no Atlas.ti.....	93
Figura 25. Análise de conteúdo e seleção de incidentes (<i>quotations</i>) em documentos primários no Atlas.ti.....	96

Figura 26. Apresentação parcial da classificação de dados a partir da análise textual no Atlas.ti.....	97
Figura 27. Organograma institucional das Associações Médicas brasileiras.....	102
Figura 28. Características consideradas empreendedoras na visão dos Especialistas.....	110
Figura 29. Co-ocorrência da orientação empreendedora: dimensões e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	113
Figura 30. Dimensão inovatividade e seus fatores.....	114
Figura 31. Representação gráfica da inovatividade e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti.	115
Figura 32. Co-ocorrência na inovatividade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	141
Figura 33. Proposição da dimensão inovatividade e seus fatores para OSFL.....	143
Figura 34. Dimensão proatividade e seus fatores.....	144
Figura 35. Representação gráfica da proatividade e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti...	145
Figura 36. Co-ocorrência na proatividade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	170
Figura 37. Proposição da dimensão proatividade e seus fatores para OSFL.....	172
Figura 38. Dimensão proatividade e seus fatores.....	173
Figura 39. Representação gráfica da assunção de riscos e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti.....	174
Figura 40. Co-ocorrência na assunção de riscos: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	195
Figura 41. Proposição da dimensão assunção de riscos e seus fatores para OSFL.....	197
Figura 42. Dimensão autonomia e seus fatores.....	198
Figura 43. Representação gráfica da autonomia e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti.....	199
Figura 44. Co-ocorrência na autonomia: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	210
Figura 45. Proposição da dimensão autonomia e seus fatores para OSFL.....	212
Figura 46. Dimensão agressividade competitiva e seus fatores.....	213
Figura 47. Representação gráfica da agressividade competitiva e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti.....	214

Figura 48. Co-ocorrência na agressividade competitiva: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	232
Figura 49. Proposição da dimensão agressividade competitiva e seus fatores para OSFL.....	234
Figura 50. Dimensão reciprocidade e seus fatores.....	235
Figura 51. Representação gráfica da reciprocidade e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti.	236
Figura 52. Co-ocorrência na reciprocidade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti.....	245
Figura 53. Proposição da dimensão reciprocidade e seus fatores para OSFL.....	246
Figura 54. Consolidação dos resultados.....	248
Figura 55. Proposição do modelo teórico e prático do constructo orientação empreendedora em OSFL.....	249
Figura 56. Representação gráfica final do constructo OE em OSFL pelo Atlas.ti.....	252

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	22
1.1.1	Questão de Pesquisa	24
1.2	OBJETIVOS	24
1.2.1	Geral	24
1.2.2	Específicos.....	24
1.3	JUSTIFICATIVA	25
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2	REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1	EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	29
2.1.1	Empreendedorismo Social.....	31
2.1.2	Orientação Empreendedora	34
2.2	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM OSFL	45
2.2.1	Estudos sobre Orientação Empreendedora em OSFL	48
2.3	DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM OSFL	58
2.3.1	Inovatividade e seus fatores.....	59
2.3.2	Proatividade e seus fatores	60
2.3.3	Assunção de riscos e seus fatores	63
2.3.4	Autonomia e seus fatores.....	65
2.3.5	Agressividade competitiva e seus fatores	66
2.3.6	Reciprocidade e seus fatores.....	67
2.4	PARTICULARIDADES DO CONTEXTO SEM FINS LUCRATIVOS	71
2.5	MODELO TEÓRICO DA PESQUISA E PROPOSIÇÕES.....	75
3	MÉTODO DE PESQUISA	81

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	81
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	84
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	86
3.3.1	Fontes de dados secundários.....	86
3.3.2	Fontes de dados primários.....	87
3.4	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	91
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	100
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO ESTUDADO.....	100
4.1.1	O setor sem fins lucrativos e as associações médicas brasileiras.....	100
4.1.2	Associações médicas oftalmológicas empreendedoras.....	104
4.2	A MANIFESTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	112
4.2.1	Dimensão inovatividade e seus fatores.....	113
4.2.2	Dimensão proatividade e seus fatores.....	144
4.2.3	Dimensão assunção de riscos e seus fatores.....	172
4.2.4	Dimensão autonomia e seus fatores.....	198
4.2.5	Dimensão agressividade competitiva e seus fatores.....	212
4.2.6	Dimensão reciprocidade e seus fatores.....	234
4.3	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS.....	247
4.3.1	Proposição do modelo teórico e prático de OE em OSFL.....	247
4.3.2	Análise das proposições teóricas.....	253
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	255
5.1	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	257
5.2	CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA GERENCIAL.....	258
5.3	PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISAS.....	259
5.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	261

REFERÊNCIAS.....	263
APÊNDICE A – ORGANIZAÇÕES DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	274
APÊNDICE B – ORGANIZAÇÕES DA UNIDADE DE ANÁLISE	278
APÊNDICE C – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS DO SETOR.....	280
APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA COLETA DE DADOS ..	281
APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	289
APÊNDICE F – ROTEIRO PARA ORGANIZAR E CATEGORIZAR DADOS	291
APÊNDICE G – AVALIAÇÃO DA CATEGORIZAÇÃO POR ESPECIALISTAS.....	298

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o tema empreendedorismo tem apresentado um crescimento acelerado, tanto no contexto organizacional como no meio acadêmico, permeando diversas pesquisas a seu respeito (Hansen, Deitz, Tokman, Marino, & Weaver, 2011; Short, Payne, Brigham, Lumpkin, & Broberg, 2009), apesar de ainda, ser considerado um campo de estudos em crescimento (Short, Ketchen, Combs, & Ireland, 2010).

Pesquisas relacionadas ao empreendedorismo têm propiciado aos seus pesquisadores o uso de vários conceitos em diferentes contextos, bem como permitido o desenvolvimento de novos estudos na área (Gregoire, Noel, Déry, & Béchar, 2006; Hansen et al., 2011; Schildt, Zahra, & Sillanpää, 2006). Destaca-se a pesquisa sobre empreendedorismo no campo organizacional, conhecida como postura empreendedora de uma organização (Covin & Slevin, 1991) e como Orientação Empreendedora – OE (Lumpkin & Dess, 1996), representando políticas e práticas de gestão, que fornecem uma base para decisões e ações empreendedoras (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009).

Iniciada na década de 1980, a literatura sobre orientação empreendedora, de modo especial, nos últimos 15 anos, vem apresentando crescimento (Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016). A orientação empreendedora pode ser conceituada como “a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora” (Freitas, Martens, Boissin, & Behr, 2012, p. 164). Constitui uma das poucas áreas de pesquisa em empreendedorismo com um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento (Covin & Lumpkin, 2011; Rauch et al., 2009; Wales, Monsen, & McKelvie, 2011). Trata-se de um dos constructos mais estudados na literatura sobre empreendedorismo (George & Marino, 2011).

A existência de diferenças em contextos específicos deve ser considerada na investigação do empreendedorismo nas atividades de uma organização (Kraus, Niemand, Halberstand, Shaw, & Syrjä, 2017; Miller, 2011; Morris, Webb, & Franklin, 2011). Por exemplo, os conceitos de empreendedorismo social (Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003), orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983) e orientação empreendedora no contexto não lucrativo (Morris et al., 2011), utilizam as mesmas dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade para caracterizar a manifestação do

empreendedorismo nas organizações. Contudo, outras duas dimensões, autonomia e agressividade competitiva, também são conceitualmente e empiricamente relacionadas ao conceito orientação empreendedora no contexto econômico (Lumpkin & Dess, 1996, 2001), e adotadas com menor ênfase aos conceitos de empreendedorismo social e orientação empreendedora no contexto não lucrativo. Assim, na ótica desses últimos autores, e retratando uma conceituação mais abrangente, a orientação empreendedora é caracterizada por inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva.

No Brasil, pesquisadores têm se dedicado aos estudos sobre a orientação empreendedora, mas em segmentos estritamente econômicos (Barreto & Nassif, 2014; Freitas et al., 2012; Hashimoto & Belê, 2014; Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rosseto, & Sychoski, 2015; Martens, Freitas, & Andres, 2011; Mello, Paiva Júnior, Souza Neto, & Lubi, 2006; J. dos Santos & Campos, 2017). No entanto, no campo de estudos da gestão social, reflexões teóricas e conceituas (Cançado, Tenório, & Pereira, 2011), o conhecimento e as práticas na produção científica (Cançado, Pereira, Tenório, Rigo, & Oliveira, 2011; Mendonça, Gonçalves-Dias, & Junqueira, 2012), vem apresentando crescimento e despertando o interesse de pesquisadores do setor não lucrativo brasileiro.

No cenário internacional os estudos da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos (OSFL) têm despertado o interesse de pesquisadores (Liu, Takeda, & Ko, 2014; Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris, Coombes, Schindehutte, & Allen, 2007; Voss, Voss, & Moorman, 2005). Porém, os estudos raramente têm adaptado as escalas de orientação empreendedora para refletir as diferenças no modo de como o empreendedorismo se manifesta em contextos diferentes (Hu & Pang, 2013; Lumpkin, Moss, Gras, Kato, & Amezcu, 2013; Morris et al., 2011). A missão da organização pode diferenciar os empreendedores sociais dos comerciais – com ou sem finalidade lucrativa – (Dacin, Dacin, & Matear, 2010; Dees, 2001; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013), além de suas características operacionais (Mort et al., 2003).

No contexto sem fins lucrativos, o empreendedorismo pode ser mais complexo se comparado ao clássico empreendedorismo corporativo (Lurtz & Kreutzer, 2016). Nesse sentido, esforços devem ser direcionados para consolidar diversos elementos presentes na literatura, que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, em contextos não lucrativos (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2011). Adicionalmente, estudos têm destacado e considerado a reciprocidade como mais um

componente a ser analisado no contexto sem fins lucrativos (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013). Pesquisas futuras devem considerar o papel da colaboração, considerado fundamental para o cumprimento da missão no contexto social, visto que a colaboração não é capturada pelo constructo orientação empreendedora (Lumpkin et al., 2013).

A dimensão inovatividade nas OSFL tem foco na inovação social focada na missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços (Morris et al., 2007). Como um comportamento pioneiro, a proatividade no contexto sem fins lucrativos é a ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em *networking*, (Kuratko, Morris, & Covin, 2011a), novos programas de *marketing* e de captação de recursos (Voss et al., 2005).

Por outro lado, a dimensão assunção de riscos ocorre quando as OSFL estão dispostas a tomarem ações com significativa probabilidade de perda do impacto social ou de recursos financeiros (Morris et al., 2011). É a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais ou econômicos (Lumpkin et al., 2013). A dimensão autonomia é caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos *stakeholders* e a criação de valor social (Lumpkin et al., 2013), seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras (Voss et al., 2005) ou buscarem novas atividades, serviços e programas (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010). A agressividade competitiva no contexto sem fins lucrativos está associada ao compromisso assumido pela organização de monitorar as tendências do setor não lucrativo, principalmente as atividades de captação de recursos dos concorrentes (Voss et al., 2005). A escassez de recursos pode requerer que a empresa seja mais agressiva na criação da imagem da marca (Lumpkin et al., 2013). A dimensão reciprocidade está relacionada à colaboração entre organizações do setor, visando contribuir para a criação de valor social, que é a busca por melhorar a sociedade como um todo e, não, uma parcela específica dentro dela (Lumpkin et al., 2013).

As organizações sem fins lucrativos, na maioria das sociedades, vêm crescendo rapidamente, congregando nesse contexto diversas organizações, de diferentes tamanhos, que buscam servir a diferentes finalidades, destacando-se o propósito social (Cordery & Sinclair, 2013; Kuratko et al., 2011a). Também possuem peculiaridades e características distintas, representando um desafio único para o conceito de empreendedorismo (Kuratko et al., 2011a).

Enquanto as organizações com fins lucrativos perseguem a lucratividade, adotam avançadas ferramentas de gestão e eficiência organizacional, as organizações do setor não lucrativo são caracterizadas por buscar objetivos sociais, almejar uma governança democrática e não utilizarem de técnicas avançadas de gestão (Poledrini, 2015).

Evidências empíricas ainda têm destacado que a orientação empreendedora é associada a benefícios de desempenho (Fellnhofer, Puumalainen, & Sjögrén, 2016; Pearce II et al., 2010; Rauch et al., 2009), e uma forte orientação empreendedora resulta em um alto desempenho no negócio (Vij & Bedi, 2012). Mas, novas pesquisas são sugeridas para esclarecer quais resultados são decorrentes desse comportamento empreendedor (Helm & Anderson, 2010; Schmidt, Baumgarth, Wiedmann, & Lückenbach, 2015), especialmente em organizações sem fins lucrativos (Lumpkin et al., 2013; M. P. Miles, Verreynne, Luke, Eversole, & Barraket, 2013).

Diante desse contexto, a próxima seção contextualiza o problema de pesquisa, apresenta a questão norteadora e os objetivos deste estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Visto como um fenômeno, o empreendedorismo pode ocorrer em diferentes contextos, a exemplo de *startups*, pequenas, médias e grandes organizações, instituições públicas e organizações sem fins lucrativos (Kuratko, Morris, & Covin, 2011b). Especialmente, o campo de estudo a cerca do empreendedorismo no contexto sem fins lucrativos tem apresentado crescimento e relevância (Helm & Anderson, 2010).

Porém, a falta de consenso sobre a definição de empreendedorismo pode dificultar a pesquisa e a construção de uma teoria geral de empreendedorismo, bem como o conhecimento da sua relação com o desempenho da organização (Lumpkin & Dess, 1996). Helm e Anderson (2010), Lumpkin *et al.* (2013) e Morris *et al.* (2011) compartilham da ideia ao destacarem a necessidade de uma conceituação específica e bem articulada do empreendedorismo, especificamente em organizações sem fins lucrativos.

Estudos relacionaram a orientação empreendedora ao contexto de organizações sem fins lucrativos adotando uma variedade de dimensões, que caracterizam o processo empreendedor (Lumpkin et al., 2013). As dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos receberam mais atenção dos pesquisadores (Barrett, Balloun, & Weinstein, 2005;

Davis, Marino, Aaron, & Tolbert, 2011; Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Kuratko et al., 2011a; Morris et al., 2011), em comparação com as dimensões agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005).

Mas, considerando que a agressividade competitiva e a autonomia podem ser afetadas pelas características do contexto social, novos estudos são sugeridos (Lumpkin et al., 2013). Helm e Anderson (2010) corroboram ao afirmarem que há outros comportamentos que poderiam aumentar a conceituação do comportamento empreendedor (orientação empreendedora) nas organizações sem fins lucrativos, além da inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Aspectos de colaboração, cooperação e parcerias (Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), por exemplo, não têm sido considerados nos modelos tradicionais de orientação empreendedora (Lumpkin et al., 2013). Esse comportamento colaborativo é visto como um fator importante para as atividades empreendedoras no contexto sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016).

As escalas tradicionalmente utilizadas nos estudos sobre orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983) não capturam a natureza mais complexa e multifacetada do desempenho no contexto sem fins lucrativos (Hu & Pang, 2013; Kuratko et al., 2011a; Morris et al., 2007, 2011; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005). Isso pode estar relacionado à falta de clareza e consenso que a definição de desempenho econômico no contexto sem fins lucrativos seja a conceituação mais útil (M. P. Miles et al., 2013).

Não obstante, para o desenvolvimento de um quadro conceitual visando à operacionalização da orientação empreendedora para organizações sem fins lucrativos, será necessário desenvolver uma extensa lista de fatores ligados a cada dimensão do constructo (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). Assim, tem-se a expectativa de que a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional poderá ser mais bem investigada (Hu & Pang, 2013; M. P. Miles et al., 2013).

Mais comumente, os estudos de orientação empreendedora, realizados no contexto sem fins lucrativos, adotaram as dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Covin & Slevin, 1989, 1991; Miller, 1983), se comparados à autonomia e à agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996, 2001), e à reciprocidade (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Schmidt et al., 2015). No entanto, este estudo adota as seis dimensões de

análise, visando uma investigação mais abrangente do constructo num contexto que carece de estudos, especialmente na realidade das OSFL brasileiras.

Em relação à dimensionalidade da orientação empreendedora, pode-se inferir que é uma questão teórica e não uma questão empírica, já que os dados coletados apenas poderão revelar até que ponto cada dimensão, por meio de seus fatores, é correlacionada à prática organizacional (Covin & Lumpkin, 2011).

Nesse sentido, apresenta-se a seguir a questão de pesquisa e os objetivos deste estudo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos se mostram como segue:

1.2.1 Geral

Propor modelo teórico e prático com um conjunto de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as dimensões da orientação empreendedora propostas para o contexto de organizações sem fins lucrativos.
- b) Descrever e categorizar os fatores que caracterizam cada dimensão da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos.
- c) Analisar como se manifestam as dimensões e os fatores da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O fenômeno do empreendedorismo tem carecido de um arcabouço conceitual para buscar a compreensão de muitos fenômenos importantes que não foram explicados por outros campos de estudo (Shane & Venkataraman, 2000). Porém, mesmo que a literatura de empreendedorismo esteja em constante desenvolvimento, devido à variedade de pesquisas realizadas, transversalidades conceituais ainda podem existir. O nível de análise do empreendedorismo, bem como as teorias e as metodologias de pesquisa adotadas, igualmente podem variar de acordo com o foco da investigação a ser realizada (Hernandez, 2014; Wales, 2016).

O empreendedorismo tornou-se um importante meio através do qual as organizações sem fins lucrativos poderão melhorar a sua eficiência e eficácia no cumprimento das oportunidades (Morris et al., 2011), bem como a capacidade criativa para avançar na sua missão social (Kuratko et al., 2011a). Mas, a lógica do empreendedorismo é menos evidente nesse contexto; pode-se questionar, por exemplo, as implicações da inovação e tomada de risco, em razão da finalidade social e dos múltiplos *stakeholders* da organização (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007). Operacionalmente, as formas que o empreendedorismo pode tomar, e as implicações de seus diferentes níveis, não são claramente definidas em um contexto sem fins lucrativos (Morris et al., 2007, 2011).

No campo de pesquisa do empreendedorismo, durante as últimas décadas, a orientação empreendedora é um dos constructos que vem sendo adotado em diferentes configurações de estudos (George & Marino, 2011). Pesquisas a respeito do empreendedorismo no contexto não lucrativo também passaram a fazer parte de estudos que buscam entender como se manifesta a orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos (Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). Porém, a base teórica para compreender o comportamento empreendedor no nível organizacional sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2007, 2011), não tem sido adequadamente estabelecida, podendo ainda apresentar uma limitação teórica (Morris et al., 2007, 2011).

Estudos recentes têm destacado a importância de elaboração de modelos direcionados para contextos específicos, a fim de gerar debates mais profundos e significativos para a literatura de como se manifesta a OE (Miller, 2011; Morris et al., 2011; Schmidt et al., 2015; Wales, 2016). No entanto, ao invés de criar novos modelos ou gerar nova teoria, um

framework convencional também poderá fornecer uma literatura de base, bem como a construção do contexto de pesquisa (Lumpkin et al., 2013).

Outros fatores comportamentais de análise da orientação empreendedora poderão ser sugeridos, desde que sejam fundamentados teoricamente, especificando um número diferente de dimensões do constructo (Covin & Lumpkin, 2011). Nesse sentido, a reciprocidade tem sido proposta para estudo da orientação empreendedora (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), diante do comportamento de colaboração, cooperação e parceria presentes no setor não lucrativo, considerando que nesse ambiente, os empreendimentos são menos competitivos e mais colegiados, entre as organizações (Lumpkin et al., 2013).

Um estudo mais aprofundado para relacionar as dimensões do desempenho no contexto de organizações sem fins lucrativos igualmente é importante, para fazer avançar a base conceitual e empírica (Helm & Anderson, 2010; M. P. Miles et al., 2013). Conceitualmente, a orientação empreendedora foi estabelecida e testada em estudos empíricos para explicar as diferenças de desempenho entre as organizações com finalidades lucrativas (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010). No entanto, esta análise aprofundada não foi o foco deste estudo.

Os resultados de estudos sobre a orientação empreendedora sugeriram que o constructo fornece uma ferramenta eficaz para capturar as evidências dos processos de decisão empreendedoras em uma variedade de contextos organizacionais e geográficos (Coombes, Morris, Allen, & Webb, 2011; Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013). Nesse sentido, considerando que as pesquisas relacionadas à orientação empreendedora realizadas no contexto brasileiro tiveram como foco organizações puramente econômicas, este estudo busca contribuir tanto com o desenvolvimento teórico quanto prático no contexto de organizações sem fins lucrativos.

Em 2010, no Brasil, foram contabilizadas pelo estudo das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), mais de 290 mil organizações. Dentre elas, mais de 17 mil são Associações Profissionais, que desenvolvem “as atividades de organizações e associações constituídas em relação a uma profissão, técnica ou área de saber, centrada em: difusão de informação, estabelecimento e fiscalização do cumprimento de normas profissionais e representação perante órgãos de administração pública” (FASFIL, 2012, p. 170). Fazem parte dessa classificação as Associações de Profissionais Médicos (APMs), que

representam as 53 especialidades da medicina regulamentadas em âmbito nacional (Apêndice A).

Este estudo se propôs a investigar a orientação empreendedora na realidade dessas APMs por elas apresentarem características peculiares de missão social, comercial, científica e institucional. O conhecimento e a experiência deste pesquisador, que atua neste setor há mais de 17 anos, contribuíram para identificar as ações e as necessidades dessas associações profissionais. A escolha das APMs como campo de estudo desta pesquisa também foi motivada por essas organizações estarem desenvolvendo novas ações estratégicas e sistemas de gestão, objetivando maximizar a captação de suas receitas (associativas, doações, patrocínios e convênios públicos), um melhor planejamento e execução de suas atividades, a normatização de produtos e serviços para que a qualidade e o desempenho de suas atividades sejam sempre melhorados. Pode-se dizer que essas ações têm como direcionamento potencializar a satisfação dos diversos *stakeholders* existentes na realidade das APMs. Essas ações vão ao encontro das características do contexto sem fins lucrativos relacionadas por Kuratko *et al.* (2011a). Os autores ainda destacam a existência de uma ‘dinâmica da concorrência’ quando duas ou mais organizações com a mesma missão fazem parte do mesmo cenário, a necessidade de equilibrar os interesses de diferentes *stakeholders*, além das medidas de desempenho.

Por fim, diante da justificativa apresentada e para que a teoria e as pesquisas sobre orientação empreendedora possam avançar, de modo especial, em relação à credibilidade e impacto acadêmico, é importante que tanto as lacunas de conhecimento quanto as ambiguidades conceituais associadas com a teoria e a pesquisa desse constructo sejam reconhecidas (Covin & Lumpkin, 2011). Mais especificamente, no contexto de organizações sem fins lucrativos (Lumpkin *et al.*, 2013; M. P. Miles *et al.*, 2013; Morris *et al.*, 2011; Schmidt *et al.*, 2015).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado em cinco capítulos, contando com esta introdução.

O **segundo capítulo** apresenta a revisão de literatura do estudo, abordando inicialmente o empreendedorismo no contexto das organizações. A literatura é revisitada e aspectos conceituais em relação ao empreendedorismo no nível organizacional, sobretudo da

orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos são retomados. Visa destacar as principais características que levam à sua manifestação nas organizações puramente econômicas e de modo especial nas organizações sem fins lucrativos, foco do estudo. A relação entre a orientação empreendedora e o desempenho das organizações também foram abordadas, diante das perspectivas teóricas e empírica identificadas na literatura. Ainda foram apresentadas as particularidades do contexto sem fins lucrativos, bem como algumas características relacionadas ao desempenho de organizações sem fins lucrativos. Ao final do capítulo, apresenta-se o modelo teórico do constructo orientação empreendedora, suas dimensões e fatores relacionados às organizações sem fins lucrativos, bem como o desenho teórico e as proposições desta pesquisa.

Em seguida, no **terceiro capítulo**, o método e as técnicas de pesquisa propostos para o estudo são explicados, considerando os aspectos conceituais e empíricos, e a unidade de análise é detalhada. O **quarto capítulo** refere-se à análise dos resultados do estudo, sendo iniciado com uma breve contextualização das OSFL e as associações médicas brasileiras. Na sequência, são apresentados os resultados da análise de como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora no contexto estudado, tendo como referência o modelo teórico consolidado da literatura. Aspectos que se destacaram no decorrer dessa análise são retomados e, após refinamento, ajustes, exclusões e novos fatores foram propostos. Ainda aborda a proposição de consolidação de como se manifesta a orientação empreendedora em OSFL, bem como categorias agregadoras dos fatores são sugeridas como mais uma contribuição deste estudo. Por fim, realiza-se a análise das duas proposições teóricas que emergiram da literatura. No **quinto capítulo** são apresentadas as considerações finais retomando os objetivos específicos, as contribuições acadêmicas, as contribuições para prática gerencial, as perspectivas futuras de pesquisas e as limitações deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a literatura é revisitada e aspectos conceituais em relação ao empreendedorismo no nível organizacional, sobretudo da orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos são retomados, visando destacar as principais características que levam à sua manifestação nas organizações. Buscou-se apresentar num primeiro momento um breve resumo dos conceitos empreendedorismo social, empreendedorismo corporativo e orientação empreendedora, pois têm adotado as mesmas dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos em diferentes contextos organizacionais. Na sequência, o empreendedorismo social é retomado, uma vez que seus conceitos apresentam certa aderência ao contexto de organizações sem fins lucrativos. O conceito orientação empreendedora é revisitado mais a fundo, buscando compreender a literatura de base que a originou e direcionou sua consolidação no contexto econômico, para então compreender sua aplicabilidade no contexto sem fins lucrativos. Diante disso, buscou-se estudos que adotaram a orientação empreendedora especificamente para o contexto de organizações sem fins lucrativos. Mais adiante, a orientação empreendedora é associada ao desempenho organizacional, sendo destacadas as contribuições desse conceito no contexto econômico, bem como revisitando estudos realizados no contexto sem fins lucrativos. Também foi realizada uma contextualização de organizações sem fins lucrativos e o conceito de desempenho nessa realidade. Por fim, o modelo teórico da pesquisa, as proposições e alguns direcionamentos são apresentados neste capítulo.

2.1 EMPREENDEDORISMO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O fenômeno do empreendedorismo tem fornecido questões de pesquisa para muitos e diferentes campos acadêmicos. Mas, estudiosos organizacionais estão fundamentalmente preocupados com três conjuntos de questões de pesquisa sobre o empreendedorismo (Shane & Venkataraman, 2000): 1) por que, quando e como as oportunidades para a criação de produtos e serviços passam a existir; 2) por que, quando e como algumas pessoas e não outras descobrem e exploraram essas oportunidades; e, 3) por que, quando e como os diferentes modos de ação são usados para explorar oportunidades empreendedoras.

O progresso nas pesquisas acerca do empreendedorismo apresenta implicações positivas para o seu maior desenvolvimento teórico e metodológico, o que pode propiciar melhor compreensão do ponto de vista organizacional (Slevin & Terjesen, 2011). Para os estudos do empreendedorismo no nível organizacional, os constructos orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983), empreendedorismo corporativo (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009; Kuratko et al., 2011b; Zahra & Covin, 1995) e empreendedorismo social (Dacin et al., 2010; Dees, 2001; Mort et al., 2003), têm se destacado na literatura. Porém, as diferenças de empreendedorismo nas organizações podem ser atribuídas a combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983; Morris et al., 2011).

As organizações sociais, por exemplo, diferem de suas contrapartes comerciais em termos de suas características operacionais, originando o constructo empreendedorismo social (Mort et al., 2003). O empreendedorismo social como um processo, incorpora as mesmas tendências comportamentais que o empreendedorismo no contexto lucrativo (Morris et al., 2011). Todavia, os empreendedores sociais são diferenciados dos empreendedores comerciais em termos de sua missão, que é explícita e central, capaz de afetar o modo como os empreendedores sociais percebem e avaliam as oportunidades (Dees, 2001).

O empreendedorismo corporativo auxilia na identificação de oportunidades lucrativas relacionadas aos produtos e/ou serviços, bem como no fornecimento de novas bases para alcançar posições competitivas superiores (Zahra & Covin, 1995). Visto como uma estratégia identificável, o empreendedorismo corporativo rejuvenesce a organização, moldando o escopo de suas operações por meio do reconhecimento e exploração de oportunidades empreendedoras (Ireland et al., 2009). Também está relacionado com o “resultado das ações dos empregados que produzam inovações em produtos, processos ou na criação de negócios complementares ao da organização ou que promovam a renovação de seu negócio principal” (Vilas Boas & Santos, 2014, p. 400).

A orientação empreendedora é vista como uma medida importante na investigação da maneira como uma empresa é organizada. Por vezes é conceituada como o processo e atividades de tomada de decisões usadas pelos gestores para atuarem de maneira empreendedora, sendo reconhecida como um “ingrediente-chave” para o sucesso organizacional (Vij & Bedi, 2012). Na ausência de uma motivação do lucro, os fatores que desencadeiam o comportamento empreendedor em organizações sem fins lucrativos

não estão bem estabelecidos, uma vez que a base conceitual da orientação empreendedora foi originada para o contexto puramente econômico (Coombes et al., 2011; Morris et al., 2011).

As próximas sessões abordam os aspectos específicos dos constructos empreendedorismo social e orientação empreendedora, mais aderentes ao contexto sem fins lucrativos, foco deste estudo. A necessidade de se recorrer à literatura desses dois constructos para a análise da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos, também foi identificada especialmente pelos pesquisadores Hu e Pang (2013) e Lumpkin *et al.* (2013).

2.1.1 Empreendedorismo Social

O ambiente no qual as organizações voluntárias ou sem fins lucrativos operam está mudando rapidamente devido à crescente globalização. Por outro lado, mesmo que a literatura sobre Empreendedorismo Social (ES) tenha apresentado crescimento em importância ao longo das últimas duas décadas, ela continua a ser difusa e fragmentada (Mort et al., 2003). Para esses autores, há uma necessidade de se conceituar esse constructo de forma mais clara, facilitando o trabalho futuro de profissionais, pesquisadores e organismos de financiamento para o desenvolvimento de um corpo consistente de conhecimento.

Apesar de alguns estudiosos de ES ignorarem o aspecto econômico, Dacin *et al.*, (2010) acreditam que a criação de valor social está intimamente ligada aos resultados econômicos, pois produzem recursos financeiros que permitem cumprir sua missão social. Portanto, para esses autores, a definição que detém o maior potencial para a construção de uma compreensão única do ES é aquela que incide sobre a missão social e os resultados positivos ou negativos das empresas, visando à criação de valor social.

Alguns autores corroboram quanto à importância de entendimento acerca do que significa ser social e como isso pode distinguir o empreendedorismo social de outras formas organizacionais (Dacin et al., 2010; Dees, 2001; Lumpkin et al., 2013). Para outros autores a missão, as motivações e os desafios do empreendedorismo social são diferentes e, por isso, justificam a existência de um corpo teórico próprio (Murphy & Coombes, 2009; Weerawardena & Mort, 2006).

Para contribuir com essa lacuna, o ES é comparado a outros três tipos de empreendedorismo (convencional, institucional e cultural), na tentativa de estabelecer as características e definir os limites do ES (Dacin et al., 2010), já que muitos estudiosos têm

reconhecido a dificuldade em realizar tal diferenciação (Lumpkin et al., 2013). O ES tem algumas dimensões únicas que o tornam um contexto interessante para explorar a atividade empreendedora em geral (Dacin et al., 2010). Nesse sentido, os autores exploraram os processos em termos de recursos relacionais, culturais e institucionais e as tensões associadas, tais como: a resistência à mudança; a missão em termos de fracasso empresarial. Quanto aos recursos, é sugerida uma maior atenção aos recursos externos, pois esta ação contribuirá para uma maior compreensão do empreendedorismo convencional (Dacin et al., 2010).

Os empreendedores sociais são diferenciados dos empreendedores comerciais em termos de sua missão, que é explícita e central, capaz de afetar o modo como os sociais percebem e avaliam as oportunidades (Dees, 2001). Diversos autores têm adotado a missão social como uma dimensão fundamental na conceituação de ES. As OSFL diferem de suas contrapartes comerciais em termos de sua missão e características operacionais e, portanto, qualquer tentativa de conceituar o constructo ES deve considerar essas características (Mort et al., 2003). As características empreendedoras, que representam a tomada de decisão nas organizações sociais, podem ser verificadas com base na escala do empreendedorismo comportamental desenvolvido por Covin e Slevin (1989), ou melhor, as três dimensões da orientação empreendedora (Mort et al., 2003).

O empreendedorismo social pode ser conceituado como um constructo multidimensional, refletindo as características operacionais principais das organizações sociais, nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos (Mort et al., 2003), autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin et al., 2013), que são consistentes com a orientação empreendedora da organização (Chen & Hsu, 2013). No entanto, a centralidade da missão social no empreendedorismo social deve ser relatada, e também deve ser observada a inadequação de uma única conceituação dimensional para capturar a natureza complexa desse constructo (Lumpkin et al., 2013; Mort et al., 2003).

Por serem propensos a desenvolver mecanismos criativos para contornar as barreiras ambientais, por exemplo, os empreendedores sociais raramente permitem que o ambiente externo determine se irão ou não lançar uma empresa. Em relação às tensões subjacentes a mudanças, os empreendedores sociais consideram a escala e a sustentabilidade de seus empreendimentos através de diversos contextos, sendo imperativo, desde que haja o entendimento das estratégias, de habilidades e do ferramental utilizado por empreendedores convencionais, culturais e institucionais (Dacin et al., 2010).

As organizações sociais são conduzidas tanto por uma missão social quanto pela realidade econômica, sendo necessário recorrer e alavancar o comércio de produtos e serviços, com o objetivo de geração dos recursos necessários para fornecer benefícios sociais (M. P. Miles et al., 2013).

Nesse sentido, estudo mais recente tem comparado o empreendedorismo comercial e o empreendedorismo social, propondo que os fatores empreendedores antecedentes e consequentes são diferentes no contexto social (Lumpkin et al., 2013). Para demonstrar a necessária relevância de se considerar as particularidades do empreendedorismo contexto social, um modelo conceitual (Figura 1) foi proposto por Lumpkin *et al.* (2013), com base no constructo orientação empreendedora.

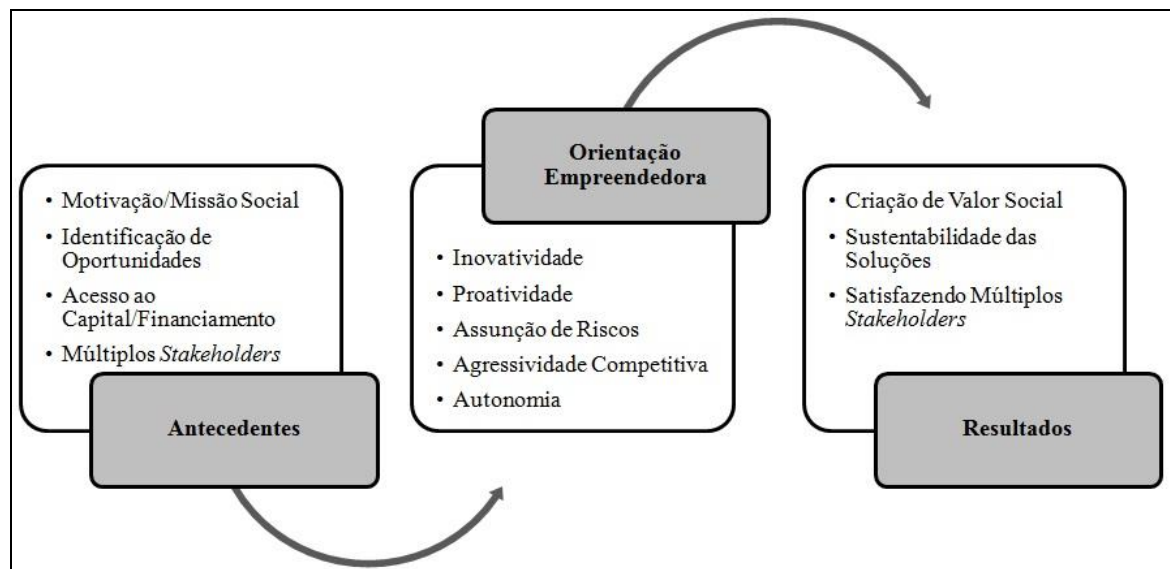


Figura 1. Modelo do processo de empreendedorismo social

Fonte: Lumpkin *et al.* (2013, p. 4).

O modelo representa os antecedentes e os resultados considerados únicos para o empreendedorismo social e, para análise dos processos empreendedores no contexto, a orientação empreendedora foi proposta (Lumpkin et al., 2013). A análise teórica considerou organizações do contexto sem fins lucrativos, organizações econômicas tradicionais com missão social e organizações híbridas, que misturam ambas as práticas e objetivos sociais e comerciais (Lumpkin et al., 2013). Uma relação positiva foi demonstrada entre os antecedentes e a orientação empreendedora, e igualmente entre a orientação empreendedora e os resultados. No entanto, a autonomia e a agressividade competitiva foram consideradas as

dimensões com uma influência relativamente fraca. Ou seja, seriam mais afetadas pelas características do contexto social (Lumpkin et al., 2013).

Mesmo havendo sobreposição entre os domínios dos diferentes tipos de empreendedorismo, existem diversas oportunidades para os estudiosos no contexto do empreendedorismo social. A oportunidade mais significativa é a busca pela compreensão da natureza específica da missão, dos processos e dos recursos alavancados em um contexto de empreendedorismo (Dacin et al., 2010).

As pesquisas sobre o empreendedorismo na realidade de organizações sem fins lucrativos, via de regra, têm abordado o conceito mais amplo de empreendedorismo social, constructo que apresenta diferentes conotações (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007). No entanto, para “sustentar empreendimentos sociais, muitas vezes requer uma forte orientação empreendedora, que é fundamentada na utilização de modelos de negócios” (Zahra, Gedajlovic, Neubaum, & Shulman, 2009, p. 527).

A orientação empreendedora em OSFL pode ser vista como parte do processo de empreendedorismo social. Porém, é importante considerar, que os fatores que caracterizam o empreendedorismo, apresentam particularidades significativas, em relação ao contexto com fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016). O papel da colaboração, por exemplo, deve ser considerado nas pesquisas futuras (Lumpkin et al., 2013). Assim, emerge a necessidade de se repensar o empreendedorismo no contexto sem finalidade lucrativa (Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011), de modo especial a orientação empreendedora.

2.1.2 Orientação Empreendedora

Os processos empreendedores estão relacionados a um conjunto de diferentes atividades que incluem planejamento, análise e tomada de decisões necessárias às organizações no cumprimento de sua finalidade organizacional, para sustentar sua visão e criar uma vantagem competitiva (Lumpkin et al., 2013). A orientação empreendedora é diferenciada de empreendedorismo, na medida em que sua essência depende de como os empreendedores implementam o empreendedorismo no direcionamento para realizar a sua ambição de carreira (Vij & Bedi, 2012).

A existência de empreendedorismo nas organizações decorre de sua orientação empreendedora, que por sua vez é influenciada por fatores individuais, organizacionais e

ambientais (Lumpkin & Dess, 1996). Tal afirmação é corroborada por Shane e Venkataraman (2000) ao salientarem que o empreendedorismo é influenciado não somente por características pessoais, mas também por situações e ambientes aos quais as organizações pertencem. Para esses autores, o comportamento empreendedor surge como uma resposta às ameaças e oportunidades do ambiente. Miller (1983) salienta que variáveis ambientais, estruturais, estratégicas e a própria personalidade do líder podem influenciar a forma como o empreendedorismo se desenvolve no contexto organizacional.

Assim como o mercado e a marca, a orientação empreendedora é vista como uma importante especificação das orientações estratégicas de uma organização (Schmidt et al., 2015). A literatura apresenta diversas definições do constructo orientação empreendedora. No contexto organizacional, se refere aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão para agir de modo empreendedor (Lumpkin & Dess, 1996). A orientação empreendedora ainda pode consistir em tomada de decisão em processos de estratégia empreendedora, utilizada pelos decisores, visando “implementar o propósito organizacional da empresa, sustentar sua visão e criar vantagem (s) competitiva (s)” (Rauch et al., 2009, p. 763).

A orientação empreendedora é vista como uma ‘atitude’ para a busca de oportunidades, em vez de um ‘comportamento’ em direção a ações inovadoras (Baker & Sinkula, 2009). Mas, a literatura tem enfatizado a relação da orientação empreendedora aos comportamentos empreendedores (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Slevin, 1989; Hansen et al., 2011; Ireland et al., 2009; Pearce II et al., 2010), que contribuem para o desenvolvimento e implementação de novas combinações de recursos para melhorar a competitividade e facilitar a entrada em novos mercados (Hansen et al., 2011; Pearce II et al., 2010).

É possível perceber que existe certa indefinição quanto à manifestação da orientação empreendedora; se é uma atitude realizada por diretores ou executivos (Miller, 2011), um conjunto de comportamentos firmes (Miller, 1983) ou ainda, alguma combinação entre os dois (Covin & Slevin, 1989). Segundo Miller (2011), a existência dessa ambiguidade quanto à manifestação da orientação empreendedora, pode provocar certa confusão nas escalas de orientação empreendedora. Ou seja, uma escala pode ser definida refletindo ambos os conceitos (atitude e comportamento) ou, quando um diretor expressar atitudes empreendedoras, na realidade não estará sendo acompanhado pelo comportamento de sua organização (Miller, 2011).

No mesmo sentido da ambiguidade, a orientação empreendedora é definida como um constructo de segunda ordem, composto por duas dimensões de ordem inferior (Anderson,

Kreiser, Kuratko, Hornsby, & Eshima, 2014, p. 4): 1) comportamentos empreendedores (que abrange a inovação e a proatividade); e 2) a atitude gerencial em relação ao risco (assunção de riscos). Diante dessa reconceituação, os autores postulam que: *i*) “a OE é um constructo multidimensional que consiste em duas dimensões não intercambiáveis - comportamentos empreendedores e atitude gerencial em relação ao risco”; *ii*) “há covariância positiva entre essas duas dimensões”; e *iii*) “as duas dimensões são fundamentalmente necessária para OE existir” (Anderson et al., 2014, p. 5).

A orientação empreendedora sendo vista como uma atitude (Baker & Sinkula, 2009), um estado de organização ou qualidade (Ireland et al., 2009) e, mais comumente, como um comportamento (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Slevin, 1989; Ireland et al., 2009; Pearce II et al., 2010), pode ser definida em termos de cinco dimensões (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva) para agir de modo empreendedor (Covin & Slevin, 1989; Ireland et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983, 2011).

As cinco dimensões emergiram da literatura referente ao processo de elaboração de estratégias (Anderson et al., 2014; Miller, 2011) e também refletem as ideias de alguns clássicos de empreendedorismo (Miller, 2011). A Figura 2 conceitua brevemente as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, relacionadas à orientação empreendedora nas organizações. A conceituação mais detalhada de cada dimensão, com foco no contexto sem fins lucrativos, será apresentada na seção 2.3.

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Predisposição de se engajar em criatividade e experimentação, por meio da introdução de novos produtos / serviços, bem como a liderança tecnológica pela P&D em novos processos.
Proatividade	Perspectiva de busca pela oportunidade direcionada para o futuro é caracterizada pelo lançamento de novos produtos e serviços à frente dos concorrentes, agindo em antecipação de demanda futura.
Assunção de Riscos	Envolve tomar ações ousadas de se aventurar no desconhecido, seja tomando emprestado e/ou se comprometendo com recursos significativos em ambientes incertos.
Autonomia	É a capacidade de trabalhar de modo independente, tomar decisões e realizar ações que visam levar à diante um conceito de negócio e conduzi-lo até ser concluído.
Agressividade Competitiva	É a intensidade dos esforços de uma organização para superar rivais, sendo caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas às ações dos concorrentes.

Figura 2. Definição das dimensões da orientação empreendedora

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Lumpkin *et al.* (2013).

Na literatura, as dimensões proatividade e agressividade competitiva, por vezes, são adotadas indistintamente (Lumpkin & Dees, 1997; Vij & Bedi, 2012). Para Covin e Slevin (1989, 1991), por exemplo, as organizações proativas competem agressivamente com seus concorrentes (Lumpkin & Dess, 2001). Mas, na realidade, a escala de proatividade adotada por Covin e Slevin (1989) é a mesma escala utilizada por Covin e Covin (1990) para medir a agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 2001).

A proatividade e a agressividade competitiva são distintas dimensões da orientação empreendedora, apresentando diferenças conceituais e definições específicas (Lumpkin & Dees, 1997; Vij & Bedi, 2012). A proatividade oferece à organização a capacidade de antecipar às mudanças ou necessidades do mercado, e estar entre os primeiros a agir sobre eles. Ao contrário, a agressividade competitiva está relacionada à resposta diante às ameaças da concorrência, quando a organização passa a agir agressivamente para garantir ou melhorar a sua posição. Resumidamente, a proatividade é proposta como uma resposta às oportunidades, enquanto que a agressividade competitiva é uma resposta às ameaças, estando ambas associadas ao desempenho organizacional (Lumpkin & Dess, 2001).

Em relação à autonomia, algumas considerações igualmente são importantes. Essa dimensão deve ser vista como uma orientação estratégica reflexiva do clima empreendedor, e não apenas como uma simples maneira de projetar ou estruturar uma equipe. No contexto da orientação empreendedora, a autonomia assume um papel vital na criação de valor empreendedor e central para a noção de empreendedorismo estratégico. O indivíduo ou a equipe são estimulados, especialmente, a buscarem novas oportunidades e melhores resultados, adotarem estratégias existentes e a tomarem decisões. Assim, a tomada de decisão e a ação autônoma, podem contribuir para que a organização alcance vantagens estratégicas e resultados empreendedores (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009).

Duas abordagens são apontadas como as principais e, conseqüentemente, mais utilizadas nas pesquisas a respeito da orientação empreendedora (Covin & Lumpkin, 2011; George & Marino, 2011; Morris et al., 2007; Nobile, Schmitt, & Husson, 2014). A orientação empreendedora de uma organização, como um constructo unidimensional ou composto (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983, 2011), é demonstrada à proporção em que os gestores estão dispostos a favorecer mudanças e inovação, a assumir riscos, e a atuar proativamente, à frente de outras organizações. Nessa abordagem, as três dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983, 2011) devem estar presentes na organização em certa intensidade, e a ausência de manifestação de pelo menos

uma dimensão, seria suficiente para identificar a organização como não orientada ao empreendedorismo (Covin & Lumpkin, 2011; Miller, 1983, 2011).

Mais duas dimensões (autonomia e agressividade competitiva) foram acrescentadas ao constructo orientação empreendedora, tornando o constructo multidimensional (Lumpkin & Dess, 1996). Na abordagem multidimensional (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Morris et al., 2007; Vij & Bedi, 2012; Voss et al., 2005), a orientação empreendedora pode ser constituída por diferentes combinações das cinco dimensões ou mesmo por apenas algumas delas de modo independente, dependendo do contexto ambiental (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996).

Ainda como um conceito multidimensional, a orientação empreendedora tem sido associada, positivamente, a resultados de desempenho (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin et al., 2013). Portanto, a presença das cinco dimensões, em maior ou menor intensidade, retrata o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo (Lumpkin & Dess, 1996). Ou seja, não é necessária a manifestação das cinco dimensões em certo grau de intensidade para que uma organização seja considerada empreendedora.

Mesmo diante de uma ambiguidade conceitual, as duas conceituações do constructo podem levar a contribuições teóricas e praticamente significativas para a base de conhecimento em orientação empreendedora (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Miller, 2013), não havendo necessidade de incentivar a adoção de uma concepção de orientação empreendedora à custa da outra (Covin & Lumpkin, 2011). É necessário que os pesquisadores de orientação empreendedora reconheçam a especificidade das duas conceituações (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Miller, 2013), e defendam, explicitamente, aquela a ser utilizada em suas pesquisas (Covin & Lumpkin, 2011). Mas, possivelmente, há possibilidade de outras combinações de dimensões ou até mesmo novas dimensões para estudo do comportamento empreendedor nas organizações (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996).

No Brasil, o estudo de Freitas *et al.* (2012), originado da tese de doutorado de Martens (2009), teve como objetivo propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de *software*. Diante da relevância e contribuição para a literatura e prática da organização, opta-se por adotar a base conceitual (Figura 3) proposta pelos pesquisadores, pois caracterizam as dimensões, as categorias e os elementos da orientação empreendedora. Esta escolha é justificada considerando que a base conceitual foi originada da literatura e da prática organizacional. Ainda, os principais teóricos da orientação empreendedora estão representados na base

conceitual, além de oferecer uma visão ampla das dimensões no contexto puramente econômico.

A base conceitual da orientação empreendedora apresentada na Figura 3, foi proposta por Freitas *et al.* (2012) e Martens (2009), a partir dos estudos de Miller e Friesen (1978, 1982), Miles e Snow (1978), Miller (1983), Macmillan e Day (1987, citado em Lumpkin & Dess, 2001), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001), Lee e Peterson (2000), Dess e Lumpkin (2005).

Dim. OE	Elementos das Dimensões da Orientação Empreendedora	
	Categorias	Elementos
Inovatividade	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços. Novas linhas de produtos/serviços. Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Assegura investimentos em pesquisa em desenvolvimento (P&D) mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Criatividade	Criatividade e experimentação. Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores.
Assunção de Riscos	Risco geral	Organização caracterizada por assumir riscos. Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Forte tendência a projetos de alto risco.
	Risco na decisão	Adota uma visão pouco conservadora nas decisões. Postura forte e agressiva nas decisões, para melhor explorar oportunidades. Preferência dos gestores por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais. Assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Postura de assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Postura de assumir risco em negócios. Devido à natureza do ambiente, ações de grande porte são necessárias para alcançar os objetivos da organização.
Proatividade	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado. Identificar futuras necessidades dos clientes. Antecipar mudanças. Antecipar problemas. Constante busca por novas oportunidades. Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.
	Atitude de antecipação	Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais. Empresa criativa e inovativa. Frequentemente inicia ações às quais os competidores respondem. Forte tendência a antecipar-se em ideias ou produtos. Geralmente, antecipa-se à concorrência expandindo capacidades. Tendência a iniciar ataques competitivos. Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades. Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Habilidade das pessoas em termos tecnológicos.
Autonomia	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenar atividades autônomas. Medir e monitorar atividades autônomas.
	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Intraempreendedorismo	Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas. Encorajar iniciativas empreendedoras.
	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Cultura que promova a ação independente.
Agressividade Competitiva	Reação à concorrência	Mover-se em função das ações dos concorrentes. Responder agressivamente às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Tipicamente adota postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Corta preços para aumentar participação no mercado. Coloca preços abaixo da competição. Entra em mercados com preços muito baixos.
	Competição em negócios	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Cópia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Uso de métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Faz <i>marketing</i> oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em <i>marketing</i> , qualidade de produtos e serviços ou capacidade de manufatura.

Figura 3. Base conceitual da orientação empreendedora

Fonte: Elaborada por Freitas *et al.* (2012, p. 167) e Martens (2009, p. 309) com base na literatura.

No cenário internacional, alguns estudos tiveram como foco contextos econômicos de biotecnologia (Renko, Carsrud, & Brännback, 2009), organizações de capital aberto (Short et al., 2009), base tecnológica (Rhee, Park, & Lee, 2010) e indústria (Fayolle, Basso, & Bouchard, 2010). Estudos realizados no Brasil, também tiveram como foco as organizações econômicas, a exemplo as de base tecnológica (Mello et al., 2006), indústria (Fernandes & Santos, 2008), setor de *software* (Martens et al., 2011), serviços (Escobar, Lizote, & Verdinelli, 2012), comércio varejista (Reis Neto, Muñoz-Gallego, Souza, & Rodrigues, 2013), consultoria, comércio, logística internacional/nacional e avaliação patrimonial (Barreto & Nassif, 2014), em diferentes organizações (Hashimoto & Belê, 2014), em empresas graduadas – pós-incubação (Lazzarotti et al., 2015) e no processo de internacionalização (J. dos Santos & Campos, 2017). Estudos que relacionaram a orientação empreendedora às atividades de organizações sem fins lucrativos não foram identificados na realidade brasileira.

Pesquisas em contextos específicos, a exemplo dos que congregam as organizações sem fins lucrativos, poderão contribuir com o avanço da literatura de orientação empreendedora (Martens et al., 2016). Diferente da realidade brasileira, diversos pesquisadores internacionais têm se dedicado ao estudo da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos. Nesse sentido, alguns estudos serão apresentados, mais detalhadamente, na subseção 2.2.1.

Algumas teorias que estão sendo consideradas significativas nos campos da estratégia e da teoria organizacional (Covin & Miller, 2013), contribuído para a compreensão das organizações e seu funcionamento, têm sido pesquisadas juntamente com orientação empreendedora, mesmo que timidamente (Miller, 2011). A análise de *cluster*, por exemplo, permitiria identificar grupos de organizações com perfis semelhantes, considerando as dimensões da orientação empreendedora (Covin & Lumpkin, 2011). A teoria de redes poderia evidenciar a influência dos clientes, concorrentes e fornecedores no comportamento empreendedor da organização e, até mesmo, na sua inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Miller, 2011). Pode-se destacar, ainda, que “em alguns países em desenvolvimento, com infraestruturas institucionais subdesenvolvidas, as redes de empresas consistem em poucos vínculos de ‘ligação’” (Covin & Miller, 2013, p. 24). Por isso, novas pesquisas que analisem a ligação da orientação empreendedora e as estruturas de redes são sugeridas (Covin & Miller, 2013; Miller, 2011).

No Brasil, pesquisadores incluíram as redes de negócios ou de relações (Silveira & Silveira-Martins, 2016), como uma sexta dimensão para estudo da orientação empreendedora

(Lazzarotti et al., 2015; Mello & Leão, 2005), mas em contextos estritamente econômicos. Em contextos específicos, pesquisadores internacionais têm destacado a contribuição da teoria da reciprocidade (fatores de colaboração e cooperação), a exemplo de pequenas e médias organizações (Park & Campbell, 2017), OSFL (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), cooperativas sociais (Poledrini, 2015) e organizações familiares (Campbell, Line, Runyan, & Swinney, 2010). Entre as teorias relacionadas nesses estudos, destaca-se a orientação empreendedora (Campbell et al., 2010; Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016).

As organizações de modo geral, vêm buscando sempre melhorar o desempenho organizacional global. Um dos temas considerados recorrentes na gestão e literatura de *marketing*, por exemplo, é a avaliação do desempenho organizacional, que tem sido objeto de ampla pesquisa empírica (Pinho, Rodrigues, & Dibb, 2014). Nesse contexto, no decorrer das duas últimas décadas, a relação entre o empreendedorismo e o desempenho da organização tem recebido considerável atenção na literatura organizacional e empreendedora (Vij & Bedi, 2012).

A orientação empreendedora também pode sofrer influência de fatores externos, internos ou características dos líderes da organização (Lumpkin & Dess, 1996), e tem sido associada a três categorias primárias de resultados (Davis et al., 2011): flexibilidade estratégica, cultura da organização e ao seu desempenho. O *framework* conceitual apresentado (Figura 4) relaciona a OE ao desempenho da organização, considerando alguns fatores ambientais e organizacionais como variáveis moderadoras dessa relação (Lumpkin & Dess, 1996).

É importante esclarecer que este estudo não busca investigar na prática a relação da orientação empreendedora com o desempenho de organizações sem fins lucrativos, nem a influência das variáveis ambientais e organizacionais. No entanto, considera-se importante conhecer as contribuições da orientação empreendedora no desempenho das organizações, reforçando a importância desse comportamento empreendedor, para o contexto sem fins lucrativos.

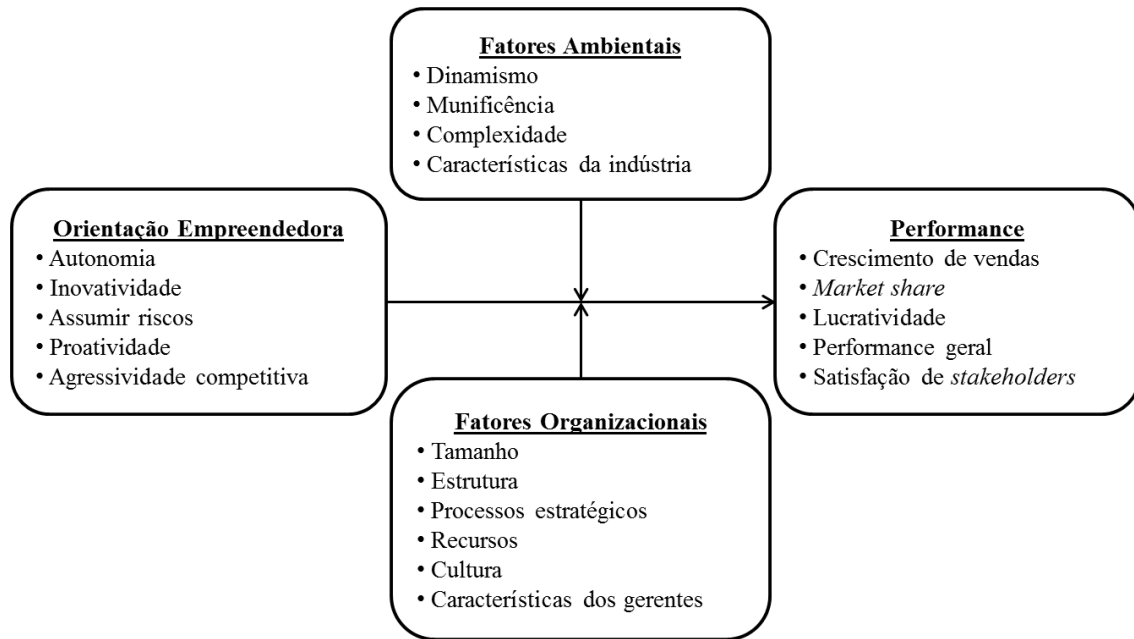


Figura 4. Framework conceitual de orientação empreendedora

Fonte: Lumpkin e Dess (1996, p. 152).

A partir da relação conceitual de Lumpkin e Dess (1996), diversos estudos empíricos investigaram a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho. Os autores desses estudos consideraram que as organizações com maior orientação empreendedora, possivelmente, poderão alcançar um melhor desempenho (Li, Huang, & Tsai, 2009; Lumpkin & Dess, 1996, 2001; Rauch et al., 2009; Vij & Bedi, 2012). Como esses estudos foram realizados em organizações econômicas, pode-se inferir que a orientação empreendedora está ligada positivamente com o desempenho em organizações puramente com finalidade de lucro (Lazarotti et al., 2015; Lee & Lim, 2009; Pearce II et al., 2010; Vij & Bedi, 2012; Wales et al., 2011).

A literatura sobre o constructo de desempenho revela que não há consenso entre os pesquisadores sobre as medidas adequadas de indicadores de desempenho do negócio. Estudos que buscam investigar a relação da orientação empreendedora e o desempenho do negócio, não devem considerar apenas uma única dimensão ou uma faixa estreita de indicadores de desempenho, visto que poderiam produzir resultados enganosos (Vij & Bedi, 2012). Assim, o desempenho pode ser visto como um conceito multidimensional e, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho, pode estar associada à escolha correta dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho (Lumpkin & Dess, 1996; Vij & Bedi, 2012), que podem ser financeiros e não financeiros (Rauch et al., 2009).

Partindo da ambiguidade sugerida por Andersén (2010), a relação positiva entre a orientação empreendedora e desempenho abordada anteriormente, pode apresentar certa contradição. O autor salienta que (2010, p. 322):

Diferentes problemas podem ser associados à utilização de dados e informações perceptuais na mesma fonte quando se mede a OE e desempenho. Gestores Empreendedores podem, por exemplo, ser mais propensos a ter uma atitude mais positiva e percepções otimistas de desempenho do que outros. Altamente e agregados índices de desempenho diferentes e diferentes escalas de OE são outros pontos fracos associados com algumas das referências fundamentais.

No entanto, após uma meta-análise de 53 artigos realizada por Rauch *et al.* (2009, p. 26), os autores concluem que os resultados relacionados à mensuração do desempenho:

Está bem estabelecida na literatura, que as atividades estratégicas implícitas por uma OE, tais como o desenvolvimento de novos produtos, têm consequências financeiras. Uma implicação deste achado é que a função principal de uma OE é para melhorar os resultados financeiros, em vez de fazer avançar outras metas que as organizações e seus gestores podem prosseguir.

No Brasil, os estudos realizados por Fernandes e Santos (2008), Lazzarotti *et al.* (2015), e Mello *et al.* (2006), confirmaram a relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho (Fernandes & Santos, 2008; Lazzarotti *et al.*, 2015; Mello *et al.*, 2006). Porém, não foram localizados estudos realizados em organizações sem fins lucrativos, o que sugere a necessidade de pesquisas nesse contexto específico.

Por outro lado, estudos realizados no contexto internacional, associaram a orientação empreendedora ao desempenho de organizações no contexto não lucrativo. Mas, inicialmente, pode-se inferir que um simples indicador não poderia capturar adequadamente a natureza multifacetada de desempenho em organizações sem fins lucrativos. Nesse sentido, é importante que as medidas estejam relacionadas tanto com o desempenho financeiro quanto com o desempenho social (Hu & Pang, 2013).

Para o contexto deste estudo, a análise das subseções 2.1.1 e 2.1.2 permite inferir que os constructos empreendedorismo social (Mort *et al.*, 2003) e orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983), apresentam similaridades em termos de algumas dimensões de análise do empreendedorismo no contexto organizacional (inovatividade,

assunção de riscos e proatividade). As dimensões autonomia e agressividade competitiva, contudo, parece ser tratadas com menor ênfase pela literatura de empreendedorismo social. Esse aspecto é apresentado de forma mais detalhada na seção 2.3, onde são revisitadas algumas abordagens sobre a manifestação da orientação empreendedora no contexto de organizações sem fins lucrativos.

Algumas particularidades do contexto sem fins lucrativos serão discutidos, mais detalhadamente, na seção 2.4.

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM OSFL

O empreendedorismo tem um papel legítimo nas organizações sem fins lucrativos, e o ambiente de trabalho pode ser projetado para afetar e gerar níveis de empreendedorismo mais elevados, que poderão ser alcançados em ambientes de trabalho onde (Morris et al., 2007): os erros são tratados como oportunidades de aprendizagem; a iniciativa individual é incentivada; a ênfase é na excelência; as pessoas trabalham para o bem da equipe; e há uma constante busca pela melhoria das operações. Entre as principais motivações para a ação empreendedora de OSFL está relacionada com o foco na missão social, podendo afetar cada atividade. Ao contrário, a busca por geração de lucro, estaria entre as últimas motivações ao empreendedorismo, no contexto sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016).

No contexto de organizações sem fins lucrativos, o comportamento empreendedor pode assumir diversas formas, podendo incluir (Kuratko et al., 2011a, p. 120): a) implementação de taxas de serviços; b) desenvolvimento de novos programas de geração de receita e atividades de comercialização; c) lançamento de novas organizações; d) expansão criativa de serviços e redes de relacionamento; e) diversificação das fontes de financiamento para incluir tipos exclusivos de patrocínios, receitas de publicidade e locação de bens; f) compartilhamento de recursos e de um misto fluxo de financiamento; g) busca de consórcios, fusões e novas parcerias para manter ou gerar recursos adicionais; h) implementação de abordagens criativas para alcançar uma maior eficiência pessoal, melhorias operacionais e redesenho dos sistemas de prestação de serviços; i) adoção de novas tecnologias em operações; j) desenvolvimento de novas métricas de desempenho para capturar o retorno social do investimento.

Para demonstrar a necessidade de uma compreensão mais abrangente do cenário social e comercial, que envolve as organizações sem fins lucrativos (Morris et al., 2011), uma tipologia com base nos níveis de empreendedorismo social e comercial variável, foi utilizada para ilustrar a natureza multifacetada da OE no contexto sem fins lucrativos (Figura 5).

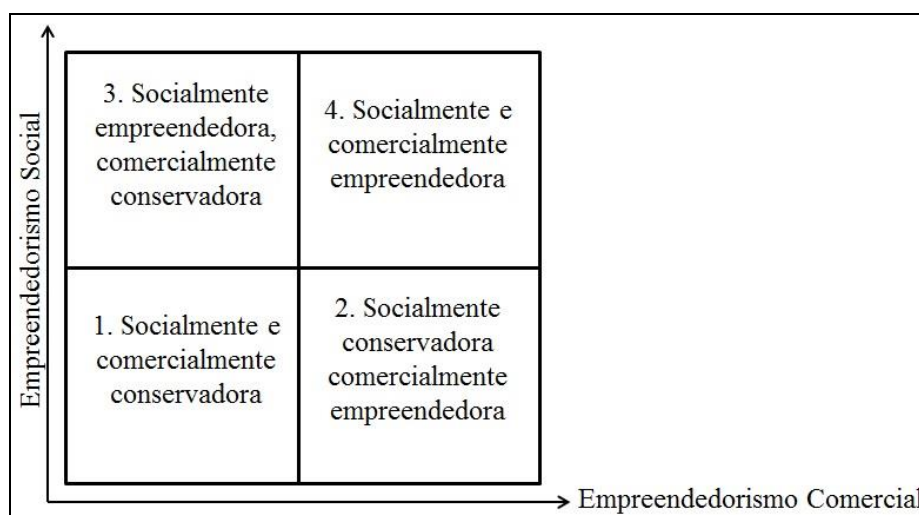


Figura 5. Tipologia das OSFL baseada no nível de empreendedorismo social e comercial

Fonte: Morris, Webb e Franklin (2011).

As OSFL poderão ser classificadas em um dos quadrantes da tipologia (Figura 1), segundo algumas características (Morris et al., 2011): quadrante 1: podem ser organizações menores com foco no trabalho voluntário, permanecendo fiel à missão social, raramente assumem riscos sociais ou comerciais, e não agem proativamente; quadrante 2: têm uma missão social, tornam-se mais pró-ativas de acordo com as necessidades dos clientes, e buscam equilibrar os riscos de ter menos impacto social, tornando-se mais viável financeiramente suas ações; quadrante 3: possuem um base financeira sólida e são ativamente envolvidas em abordagens tradicionais para angariar fundos. Ao mesmo tempo, buscam expandir o alcance geográfico da organização, demonstrando altos níveis de empreendedorismo social, que servem para promover a missão, e; quadrante 4: enfatizam o empreendedorismo tanto em relação à sua missão ou como ela é alcançada, quanto às operações comerciais. Como um empreendedor social, desenvolve ações de inovação, realiza avaliações no seu contexto e projeta programas e políticas. Mantêm parcerias financeiras com os setores públicos e privados no desenvolvimento das ações, assumindo riscos e agindo proativamente. Possuem diversas outras iniciativas sociais e comerciais, como a venda de produtos, realização de eventos, patrocínios corporativos e até programas educativos.

A tipologia proposta por Morris *et al.* (2011) contribui para esclarecer as possíveis deficiências quando se confia na abordagem convencional de OE no contexto não lucrativo. Assim, a probabilidade de se avaliar erroneamente a OE é maior com organizações no quadrante (4) e menor no quadrante (1).

Nesse sentido, estudiosos do campo do empreendedorismo têm se interessado pelo contexto das organizações sem fins lucrativos, e a orientação empreendedora tem sido adotada como uma ferramenta metodológica para o avanço do conhecimento nesse domínio (Morris *et al.*, 2011). De acordo com os autores, para a compreensão do empreendedorismo e da aplicação da OE nesse contexto, devem ser considerados: i) motivação – oportunidades vinculadas à necessidade de servir a um propósito social; ii) processos – motivações baseadas em missão social diferenciam seus processos; iii) resultados – métricas de desempenho incluem tanto indicadores sociais quanto financeiros.

Na ausência do potencial de lucros apropriados, as organizações sem fins lucrativos perseguem o empreendedorismo por três razões principais (Dees, 2001; Pearce II *et al.*, 2010; Zahra *et al.*, 2009): (1) a necessidade de geração de receita maior ou uma maior eficiência interna para sustentar financeiramente as operações; (2) uma sensação de que as exigências em termos de necessidade social precisam ultrapassar a capacidade da organização para atender a essa demanda; e, (3) mudanças no ambiente que criam oportunidades de criação de valores sociais que não existiam anteriormente.

A principal motivação de organizações sem fins lucrativos para servir a um propósito social, juntamente com a necessidade de manter ligações financeiramente viáveis para um conjunto de processos e resultados, é mais complexa e multifacetada do que aquela em empresas puramente econômicas (Morris *et al.*, 2011). No entanto, a orientação empreendedora, refletida nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva ou de renovação estratégica para o contexto sem fins lucrativos (Pearce II *et al.*, 2010).

A próxima seção apresenta os estudos que investigaram a orientação empreendedora em diferentes realidades de organizações sem fins lucrativos.

2.2.1 Estudos sobre Orientação Empreendedora em OSFL

A partir da revisão de literatura, conforme apresentado na seção de coleta de dados secundários (3.3.1), foram identificados estudos que abordaram a orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos. A seguir, esses estudos serão apresentados com a finalidade de demonstrar como o constructo tem sido tratado pelos pesquisadores, e qual sua relevância para a realidade dessas organizações.

Um estudo no setor de teatro profissional americano explorou as relações complexas entre a orientação empreendedora e a heterogeneidade dos *stakeholders*. Os resultados demonstraram as contribuições da multidimensionalidade da orientação empreendedora na gestão de múltiplas necessidades das partes interessadas. Havendo transparência na relação entre a influência das partes interessadas e os comportamentos de orientação empreendedora, permitirá aos gerentes desenvolverem relações estratégicas de reciprocidade, que reforçam comportamentos valorizados (Voss et al., 2005).

O estudo de Barret, Balloun e Weinstien (2005) analisou a relação do desempenho de organizações americanas no contexto sem fins lucrativos na área de educação e cuidados com a saúde, e organizações econômicas no setor de serviços de negócios. Foram associados ao estudo quatro fatores críticos de sucesso (Barrett et al., 2005): *i*) a orientação para o mercado; *ii*) a orientação para aprendizagem; *iii*) o estilo de gestão empreendedora (caracterizado como orientação empreendedora); *iv*) a flexibilidade organizacional. No setor de cuidados da saúde, a correlação entre o desempenho organizacional e os fatores críticos de sucesso, é significativamente maior para o estilo de gestão empreendedora, ou seja, a orientação empreendedora, do que a de outros fatores (Barrett et al., 2005).

Com o objetivo de explorar a relevância da orientação empreendedora para o contexto de organizações sem fins lucrativos, um modelo conceitual (Figura 6) foi proposto por Morris et al. (2007). Ao considerar limitados os trabalhos sobre comportamento empreendedor em organizações sem fins lucrativos, os autores se basearam no constructo de empreendedorismo corporativo e literaturas de inovação.

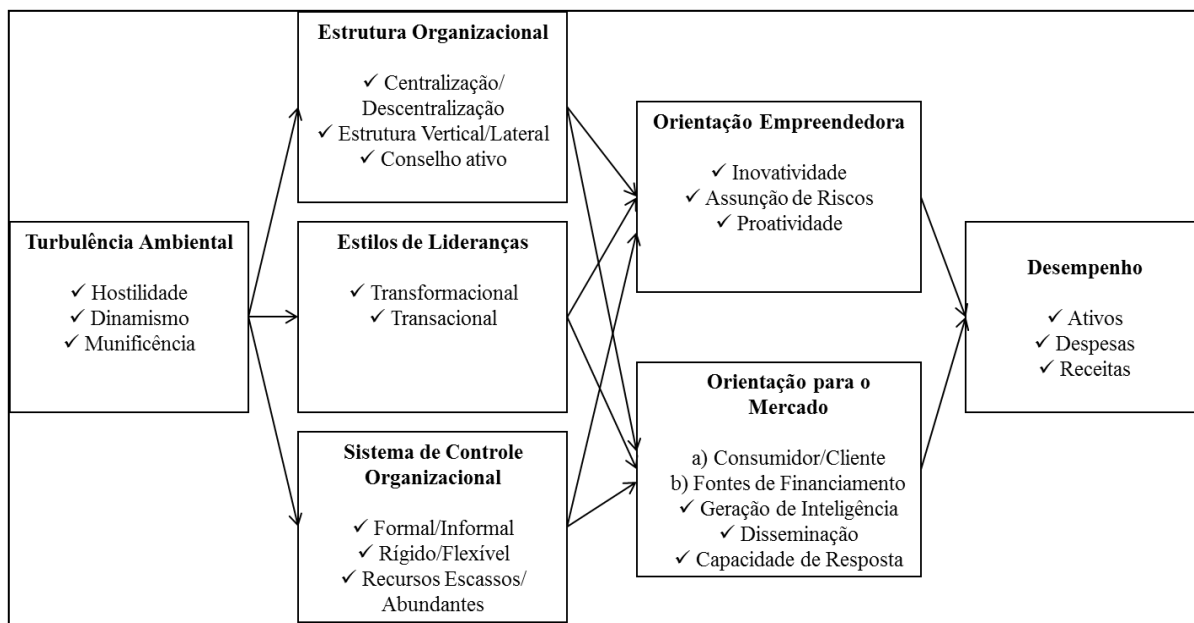


Figura 6. Modelo conceitual: relevância da OE e da OM para o desempenho de OSFL

Fonte: Morris *et al.* (2007, p. 18).

No modelo de Morris *et al.* (2007), as possíveis relações entre os antecedentes (fatores internos e externos) e consequentes (fatores de desempenho) da orientação empreendedora e da orientação para o mercado são destacadas. O estudo empírico realizado em organizações não lucrativas numa região metropolitana de Nova Iorque, concluiu que a orientação empreendedora tem relação positiva com aspectos da orientação para o mercado para os clientes, mas não para os doadores. Para a orientação empreendedora, o ambiente externo não foi considerado um fator moderador na relação com o desempenho, pois os gestores podem estar mais focados internamente para atenderem as necessidades dos clientes (Morris *et al.*, 2007). Nesse sentido, os autores concluem que a orientação empreendedora possa não afetar diretamente o desempenho financeiro, sugerindo que medidas de desempenho social possam estar mais associadas ao contexto de organizações sem fins lucrativos.

O principal objetivo da pesquisa de Pearce II *et al.* (2010) foi avaliar se as organizações religiosas americanas, que estão envolvidas em um comportamento de orientação empreendedora, seriam mais bem sucedidas. A orientação empreendedora foi positivamente associada com o desempenho, de modo especial o crescimento no atendimento e doações, e que estes relacionamentos podem ser consequências de fatores externos (a generosidade de uma congregação de ambiente local). Entre os cinco comportamentos empreendedores, a inovatividade e a autonomia foram positivamente e significativamente associados com o desempenho. Os efeitos da proatividade, assunção de riscos e agressividade

competitiva não alcançaram significância estatística. Porém, no geral, a orientação empreendedora foi positivamente associada com o desempenho organizacional de congregações religiosas (Pearce II et al., 2010). Os autores justificaram que as cinco dimensões da orientação empreendedora contribuem em conjunto para melhorar o desempenho empreendedor da organização, mesmo que uma esteja mais presente do que a outra (Pearce II et al., 2010).

Ao adotar uma abordagem comportamental para melhor compreender como o processo empreendedor ocorre em organizações sem fins lucrativos, Helm e Anderson (2010) destacaram que essa abordagem pode ir além de perspectivas anteriores. O estudo realizado na área metropolitana do Kansas avaliou empiricamente a definição comportamental do empreendedorismo (a orientação empreendedora) em organizações sem fins lucrativos. Os autores salientaram que o conceito de rendimentos do trabalho, como variável organizacional, não foi considerada uma saída do comportamento empreendedor no contexto estudado. Helm e Anderson (2010) concluíram que há diferenças significativas de comportamento entre organizações sem fins lucrativos consideradas empreendedoras e as não empreendedoras.

A governança, especialmente os conselhos de administração, desempenha um importante papel no contexto não lucrativo (Coombes et al., 2011). Nesse sentido, as interações do comportamento orientado do conselho administrativo, como elemento antecedente da orientação empreendedora, e a relação com o desempenho em organizações de arte, cultura e humanitárias da região metropolitana do estado de Nova Iorque, foi investigado pelos autores Coombes *et al.* (2011). Os resultados do estudo demonstraram os impactos positivos das orientações comportamentais de empreendedorismo nas organizações estudadas. Porém, os resultados demonstraram uma relação positiva entre níveis mais elevados de orientação empreendedora e o desempenho social, mas não para o desempenho financeiro (Coombes et al., 2011). Os autores classificaram a orientação empreendedora como um comportamento eficaz para facilitar o reconhecimento e a exploração de oportunidades.

Ao descreverem a aplicação conceitual do empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e no setor público, Kuratko *et al.* (2011a) destacaram que a orientação empreendedora ou essa “intensidade”, é o número de eventos empreendedores que estão ocorrendo em um determinado período de tempo (frequência), e em que medida esses eventos são inovadores, arriscados e proativos. A Figura 7 representa graficamente a intensidade empreendedora de modo hipotético aplicada a diferentes organizações sem fins lucrativos e do setor público (Kuratko et al., 2011a).

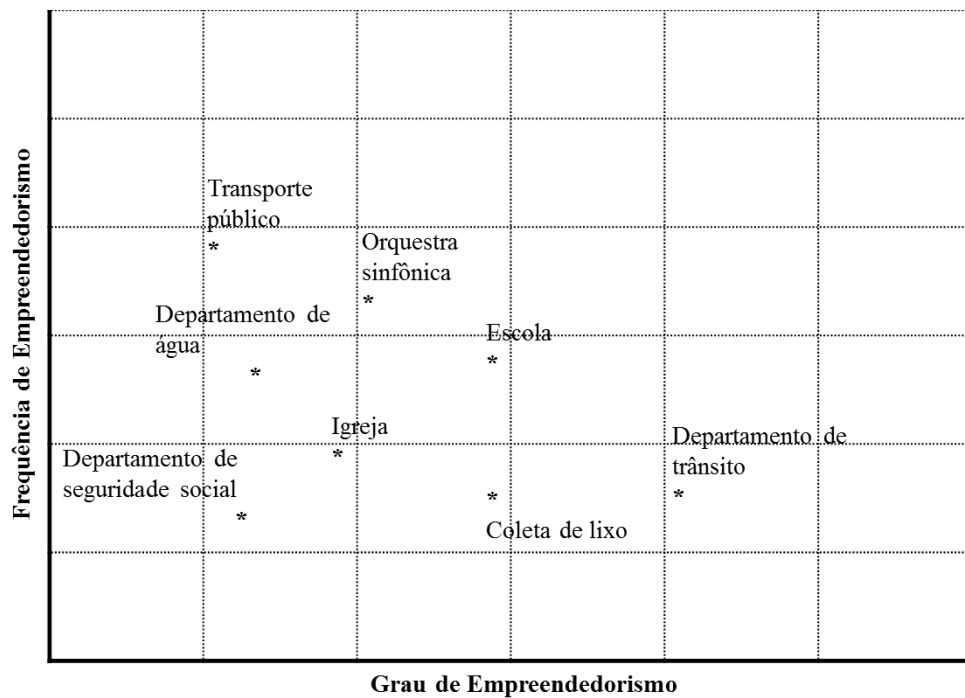


Figura 7. Intensidade empreendedora em contextos sem fins lucrativos e setor público
 Fonte: Kuratko *et al.* (2011a, p. 117).

A implicação da representação gráfica sugere que diferentes níveis e orientação empreendedora (ou, intensidade empreendedora) são apropriados para diferentes realidades de organizações sem fins lucrativos e do setor público. As organizações projetam estratégias que refletem a ênfase relativa à frequência empreendedora *versus* o grau de empreendedorismo, considerando o resultado da combinação do número de eventos empreendedores e a medida que os mesmos são inovadores, arriscados e proativos (Kuratko *et al.*, 2011a).

Para abordar a capacidade de capturar a natureza da orientação empreendedora, Morris *et al.* (2011) desenvolveram uma nova escala tendo como referências as motivações, os processos e os resultados no contexto sem fins lucrativos. Os autores basearam-se em três questões chaves: (1) o significado de OE no contexto sem fins lucrativos, em particular, em termos da sua definição e dimensionalidade; (2) o significado de cada uma das dimensões da OE (inovatividade, proatividade e assunção de riscos); e (3) o significado das relações entre cada uma dessas dimensões.

A partir do pressuposto de que as três dimensões da orientação empreendedora são mais complexas e multifacetadas no contexto não lucrativo, o modelo de Morris *et al.* (2011) é proposto com três subdimensões em cada uma delas. Mais precisamente, as subdimensões

definidas para cada dimensão buscam capturar o significado do empreendedorismo e da orientação empreendedora nas organizações sem fins lucrativos (Figura 8).

Dimensões	Ênfase da subdimensão	Necessidade/ Oportunidade
Inovatividade – ênfase na inovação direcionada	Missão principal	Motivação Processos Resultados
	Novas fontes de receita	
	Receita e missão	
Proatividade – promulgação da mudança	Propósito social	
	Financeiro	
	<i>Stakeholders</i>	
Assunção de Riscos – disposição para assumir ações de risco	Perda de impacto social	
	Perda financeira	
	Impacto negativo nos <i>stakeholders</i>	

Figura 8. Modelo de orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos

Fonte: Elaborada com base em Morris *et al.* (2011).

As subdimensões na Figura 8 são consideradas independentes umas das outras, isto é, uma subdimensão poderá existir sem que haja relação com as outras. Porém, há expectativa quanto à existência de relações entre as subdimensões (Morris *et al.*, 2011).

No estado da Florida, Davis *et al.* (2011) analisaram e compararam a orientação empreendedora de OSFL com a de organizações lucrativas que cuidam de idosos. Também exploraram a percepção dos gestores em relação ao mapeamento do ambiente externo e das estratégias de mercado das organizações. Os resultados da análise estatística comparativa revela pouca diferença significativa entre a abordagem global para o mercado entre os contextos lucrativo e não lucrativo. Os gestores tendem a recorrer ao ambiente para buscar informações relevantes e captar recursos necessários aos principais *stakeholders*. No entanto, em relação ao nível de orientação empreendedora entre os dois contextos, não houve diferença estatística significativa. Para os autores esse resultado é coerente com a missão das organizações estudadas de fornecerem bens públicos. Davis *et al.* (2011) ainda destacam que as OSFL podem manter um foco mais externo do que aquelas que visam a lucratividade.

Uma nova escala de Orientação Empreendedora Social (OES), inspirada nas teorias de orientação empreendedora e de empreendedorismo social, foi proposta para investigar o impacto no desempenho de organizações de assistência de saúde, serviços sociais, educação, cultura, artes, entre outras, na China (Hu & Pang, 2013). A escala composta pela inovatividade, proatividade, assunção de riscos e reciprocidade, pode ser usada como uma

ferramenta de diagnóstico da identidade do contexto não lucrativo, no qual são necessárias melhorias específicas, de modo a aprimorar o desempenho organizacional (Hu & Pang, 2013). Com o resultado do estudo, os autores reafirmam que a estratégia de orientação empreendedora social é um constructo multidimensional, pois a escala apresentou aceitável confiabilidade e validade, além de ser positivamente associada ao desempenho de organizações sem fins lucrativos.

Em Taiwan, o estudo de Chen e Hsu (2013) investigou como a orientação para o mercado influencia a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho no contexto de Fundações (organizações de serviços). Num primeiro momento, os autores buscaram demonstrar a relação em forma de U invertido entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional, quer dizer, uma relação positiva. No segundo, apresentaram um método para minimizar o risco associado com a orientação empreendedora. Os resultados da análise de regressão hierárquica revelaram que as relações entre a orientação empreendedora e o desempenho são curvilíneas (em forma de U invertido). Mas, para a OM e o desempenho essa relação (positiva) não foi confirmada. Para a influência das características da OM na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho, também foi positiva (curvilínea, em forma de U invertido). Os dados do estudo reforçam a importância da OM para a Orientação Empreendedora. Sugerem, ainda, que uma orientação empreendedora tende a melhorar o desempenho da organização quando o nível de OM é alta (Chen & Hsu, 2013).

Ao relacionar a orientação empreendedora com os valores Vincentinos¹ e o desempenho econômico e social, Miles *et al.* (2013) propõe que existem algumas organizações sociais com orientação do valor social. Essas organizações poderão adotar uma orientação empreendedora como valor-dirigido em forma de valores Vincentinos, que combinam as estratégias e processos inovadores, proativos e de aceitação de risco, espiritualmente baseada em práticas sociais, por meio de uma gestão responsável, inclusive financeira e social. (M. P. Miles et al., 2013). Nos resultados do estudo realizado em organizações australianas, a relação entre orientação empreendedora e desempenho econômico foi negativa e não significativa. Apesar de ter apresentado uma relação positiva entre a orientação do valor social e o desempenho econômico, não foi considerado significativo. Mas, para o desempenho social, os resultados apoiaram uma relação significativa e positiva para a orientação empreendedora (M. P. Miles et al., 2013).

¹ Vincent de Paul combinou o mundo do comércio com o mundo do cristianismo para criar organizações que assumissem riscos para servir proativamente aos pobres de forma inovadora (M. P. Miles, Verreynne, Luke, Eversole, & Barraket, 2013).

A pesquisa de Liu *et al.* (2014), realizada em organizações sociais britânicas e japonesas, analisou os efeitos da orientação estratégica, com base na orientação para o mercado e a orientação empreendedora, sobre o desempenho. A relação dos efeitos foi mediada pela eficácia do mercado e satisfação do consumidor, considerando aspectos comerciais e sociais sobre o desempenho. No geral, os resultados demonstraram que a orientação estratégica (OM e OE), tem efeitos positivos sobre o desempenho social e comercial das organizações sociais estudadas, e a mediação apresentou uma relação positiva e significativa com a eficácia do mercado e a satisfação do consumidor (Liu et al., 2014). Porém, segundo os autores, na mediação da eficácia do mercado e da satisfação do consumidor, a relação foi negativa e significativa para aspectos sociais do desempenho nas organizações britânicas.

O modelo conceitual para organização social empreendedora (OSE), proposto por Schmidt *et al.* (2015), considerou como o mercado, a marca e o empreendedorismo, influenciam o desempenho no setor não lucrativo. Segundo os autores, as orientações do mercado, da marca e do empreendedorismo seriam as três especificações principais no conceito mais amplo de orientação estratégica. De certa forma, essas três orientações estratégicas, possuem a mesma estrutura, mas, com particularidades para os diferentes aspectos de cultura e comportamento (Schmidt et al., 2015). No modelo, as medidas de desempenho propostas para sobrevivência econômica, eficácia social e legitimidade institucional, seriam influenciadas pelas três orientações estratégicas (Schmidt et al., 2015). Segundo Schmidt *et al.* (2015, p. 139), a orientação empreendedora de uma OSE “refere-se à mentalidade da organização que se torna manifestada no comportamento concreto de seus membros. Ambos estão intimamente relacionados com as características típicas (mentalidade e comportamento) de um fundador bem sucedido”.

Em uma organização cristã, que tem a missão de ajudar no desenvolvimento de crianças e suas famílias a superarem a pobreza e a injustiça, Lurtz e Kreutzer (2016) exploraram os fatores da orientação empreendedora e investigaram como eles contribuem para a criação de um empreendimento social. Os resultados do estudo exploratório qualitativo, realizado por meio de narrativas, revelaram a necessidade de se considerar às peculiaridades do ambiente no contexto específico sem fins lucrativos. Os autores destacaram a particularidade do risco social e da terceirização de serviços, propondo a colaboração como uma quarta dimensão da orientação empreendedora, além da inovatividade, proatividade e assunção de riscos.

A escala de orientação do empreendedorismo social proposta por Kraus *et al.* (2017), realizada por método misto, teve como base dados empíricos coletados junto a especialistas americanos e europeus dos campos do empreendedorismo e do empreendedorismo social. Uma nova dimensão denominada de sociabilidade foi agregada para estudo da OE, além das dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Os autores destacaram variações por parte da maioria dos especialistas, ocorridas nas escalas dessas três últimas dimensões, além da falta de consenso para a dimensão sociabilidade. Segundo Kraus *et al.* (2017), a escala poderá identificar características que auxiliem na categorização das organizações como empresa social, empresa convencional, negócio social, e como empreendedorismo sem fins lucrativos.

* * *

A partir dos dados coletados de fontes secundárias em diferentes bases de dados, e tendo realizado uma revisão sistemática da literatura (Linde & Willich, 2003), mais detalhada na seção 3.3.1, a Figura 9 demonstra o foco dos 17 estudos identificados na literatura e descritos anteriormente, que investigaram a orientação empreendedora, em diferentes contextos e realidades de organizações sem fins lucrativos. Também relaciona as dimensões adotadas pelos pesquisadores e os estudos que analisaram a relação da orientação empreendedora com o desempenho.

Destaca-se a oportuna relevância dos estudos de Kuratko *et al.* (2011a), Morris *et al.* (2011) e Schmidt *et al.* (2015), que propuseram adaptações teóricas ao constructo orientação empreendedora para o contexto sem fins lucrativo. Nesse sentido, o estudo de Lumpkin *et al.* (2013) apresentado na seção 2.1.1 – empreendedorismo social, foi agregado neste momento, pela proposta teórica realizada, ao destacar a importância da orientação empreendedora, seus antecedentes e resultados, considerando as características das OSFL.

A análise da Figura 9 evidencia a adoção das dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos, em todos os 17 estudos apresentados, e as dimensões autonomia e agressividade competitiva, foram contempladas em apenas três estudos (Lumpkin *et al.*, 2013; Pearce II *et al.*, 2010; Voss *et al.*, 2005). Aspectos de colaboração, cooperação e parceria foram considerados relevantes por Voss *et al.* (2005) e Lumpkin *et al.* (2013) para estudo do comportamento empreendedor no contexto não lucrativo. No estudo de Kraus *et al.* (2017), a

dimensão sociabilidade para análise de empreendimentos sociais foi sugerida. Nos resultados do estudo de Lurtz e Kreutzer (2016), a colaboração foi identificada e proposta como mais uma dimensão da orientação empreendedora, assim como a dimensão reciprocidade, igualmente sugerida no estudo de Hu e Pang (2013). A transparência no relacionamento entre as partes permite que os gestores desenvolvam relações estratégicas de reciprocidade (Voss et al., 2005). Destaca-se que autores consideraram a relevância da missão social para o contexto sem fins lucrativos, e nominaram os estudos de orientação do empreendedorismo social (Kraus et al., 2017), organizações empreendedoras sociais (Schmidt et al., 2015), orientação empreendedora social (Hu & Pang, 2013), e processo empreendedor no contexto social (Lumpkin et al., 2013).

Autores	Foco do Estudo	Dimensões da Orientação Empreendedora						DE
		IN	PR	AR	AU	AC	RE	
(Voss et al., 2005)	Integra a literatura de OE e a teoria dos <i>stakeholders</i> para explorar a evolução das relações entre comportamentos empreendedores distintos e o apoio de <i>stakeholders</i> com interesses divergentes.	X	X	X	X	X	X	
(Barrett et al., 2005)	Relação do desempenho com a orientação para o mercado (OM), a orientação para aprendizagem, o estilo de gestão empreendedora (caracterizado como OE), e a flexibilidade organizacional.	X	X	X				X
(Morris et al., 2007)	Modelo teórico empírico de OE e OM direcionado ao desempenho, e os fatores antecedentes e consequentes dessa relação.	X	X	X				X
(Pearce II et al., 2010)	Sugere uma relação positiva entre a OE e um desempenho superior em congregações religiosas.	X	X	X	X	X		X
(Helm & Anderson, 2010)	Desenvolve e valida um instrumento que quantifica a incidência de comportamento empreendedor.	X	X	X				
(Coombes et al., 2011)	Integraram a teoria baseada em recursos, o comportamento empreendedor e a governança, para examinar a influência dos conselhos de administração como recursos estratégicos na modelagem da OE e do desempenho.	X	X	X				X
(Kuratko et al., 2011a)	Descreve a aplicação conceitual do empreendedorismo em OSFL, destacando a intensidade da OE relacionada ao número de eventos empreendedores.	X	X	X				
(Morris et al., 2011)	Propõe nova abordagem teórica para capturar a manifestação da OE em OSFL.	X	X	X				
(Davis et al., 2011)	Comparam a OE de OSFL com a de organizações lucrativas, além de explorar a percepção dos gestores, por meio do mapeamento do ambiente externo e das estratégias de mercado.	X	X	X				
(Hu & Pang, 2013)	Sugere nova escala e nomenclatura para estratégia de OE Social relacionada ao desempenho da organização.	X	X	X			X	X

Autores	Foco do Estudo	Dimensões da Orientação Empreendedora						DE
		IN	PR	AR	AU	AC	RE	
(Chen & Hsu, 2013)	Examina como a OM influencia a relação entre OE e desempenho.	X	X	X				X
(M. P. Miles et al., 2013)	Relaciona a OE, valores Vicentinos e o desempenho econômico e social.	X	X	X				X
(Lumpkin et al., 2013)	Nova abordagem para os fatores antecedentes e resultados da OE no contexto social.	X	X	X	X	X	X	X
(Liu et al., 2014)	Relação do desempenho com o comportamento de orientação estratégica, investigada a partir da OM e da OE, e mediada pela eficácia do mercado e satisfação do consumidor.	X	X	X				X
(Schmidt et al., 2015)	Modelo conceitual de OES relacionado ao desempenho, baseado em três orientações estratégicas: mercado, marca e empreendedorismo.	X	X	X				X
(Lurtz & Kreutzer, 2016)	Analisaram a OE em uma OSFL e sua contribuição no processo de criação de uma pré-startup social, propondo a dimensão colaboração.	X	X	X			X	
(Kraus et al., 2017)	Propõe nova escala e nomenclaturas para a orientação do empreendedorismo social, ajustadas à missão social de organizações de diferentes contextos social ou econômico.	X	X	X			X	

Figura 9. Estudos de orientação empreendedora em OSFL

Nota. IN (inovatividade), PR (proatividade), AR (assunção de riscos), AU (autonomia), AC (agressividade competitiva), RE (reciprocidade) e DE (desempenho).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

A Figura 9 ainda mostra que 10 estudos investigaram a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho da organização, destacando-se entre eles as dimensões inovatividade, proatividade e assunção (Barrett et al., 2005; Chen & Hsu, 2013; Coombes et al., 2011; Hu & Pang, 2013; Liu et al., 2014; Lumpkin et al., 2013; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007; Pearce II et al., 2010; Schmidt et al., 2015), dos quais, dois são teóricos (Lumpkin et al., 2013; Schmidt et al., 2015). Por outro lado, as dimensões autonomia e agressividade competitiva estiveram presentes em apenas dois estudos (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010), entre os 10 da relação orientação empreendedora e desempenho.

Os resultados dos estudos empíricos confirmaram uma relação positiva, mesmo que parcialmente, entre orientação empreendedora e desempenho de organizações sem fins lucrativos (Barrett et al., 2005; Coombes et al., 2011; Hu & Pang, 2013; Liu et al., 2014; Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007; Pearce II et al., 2010). Entretanto, o desempenho de organizações sem fins lucrativos depende de seu objetivo e missão, refletindo uma visão não lucrativa, seu processo de construção do sistema, o nível de coordenação entre os colaboradores, além da satisfação resultante do serviço prestado (Chen & Hsu, 2013).

Os autores Barret *et al.* (2005), Davis *et al.* (2011) e Liu *et al.* (2014), adotaram a escala puramente econômica de Covin e Slevin (1989), ainda sendo sugerida a mesma escala no estudo teórico de Schmidt *et al.* (2015). Apesar de terem revisitado o estudo de Morris *et al.* (2011), que propuseram uma nova abordagem para as dimensões da orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos, o estudo de Miles *et al.* (2013) realizou adaptações na escala de Covin e Slevin (1989). No entanto, para os autores Davis *et al.* (2011), a orientação empreendedora é um conceito multidimensional que tem sido associada a categorias de resultados para flexibilidade estratégica, cultura organizacional e desempenho. Em relação ao desempenho, indicadores foram sugeridos por Schmidt *et al.* (2015), para fatores econômico, eficácia social e legitimidade institucional.

Tendo como base os estudos anteriormente apresentados, a próxima seção descreve as dimensões da orientação empreendedora direcionadas ao contexto sem fins lucrativos.

2.3 DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM OSFL

Como abordado anteriormente, a orientação empreendedora pode ser vista sob duas lentes teóricas; o conceito unidimensional (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983, 2011) e o conceito multidimensional (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996). No entanto, outras possíveis combinações de dimensões, talvez, possam existir (Covin & Lumpkin, 2011, p. 867): a) que sejam da mesma forma, correlacionadas positivamente com a assunção de riscos, inovatividade e/ou proatividade; b) representam o fenômeno do empreendedorismo e, portanto; c) podem ser consideradas para inclusão em uma representação alternativa de uma construção composta e unidimensional da orientação empreendedora.

O exemplo clássico de um novo modo de combinação são as dimensões agressividade competitiva e autonomia, propostas por Lumpkin e Dess (1996), mesmo que essas duas dimensões não estejam necessariamente correlacionadas de modo positivo com as outras três dimensões propostas por Covin e Slevin (1991). Nesse sentido, Covin e Lumpkin (2011) salientam a possibilidade de existir outras dimensões também consideradas significativas e teoricamente recorrentes, que possam ser adotadas como construção alternativa para análise da orientação empreendedora.

A seguir, as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, identificadas nos estudos de orientação

empreendedora no contexto sem fins lucrativos serão conceituadas, e os fatores que caracterizam o comportamento empreendedor das organizações, apresentados.

2.3.1 Inovatividade e seus fatores

A inovatividade é a capacidade de inovação e, nas OSFL, a motivação orientada para a missão social pode levar essas entidades a buscarem inovações para proporcionar benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007). Tem como foco a inovação social (Kraus et al., 2017; Morris et al., 2011), seja centrada na missão, na inovação comercial, e o caso único em que a inovação inclui tanto os aspectos sociais e comerciais (Morris et al., 2011).

Essa dimensão está relacionada à busca de soluções criativas e experimentações para os problemas e necessidades singulares das missões sociais (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007), assumindo um compromisso com a geração e incentivo às novas ideias, tomando a forma de novos produtos, serviços, processos (Helm & Anderson, 2010; Kuratko et al., 2011a; Voss et al., 2005), programas, políticas (Helm & Anderson, 2010), métodos e formas organizacionais (Kuratko et al., 2011a). A inovatividade ainda tem ênfase na inovação direcionada às novas formas de potencializar o impacto social (Kraus et al., 2017), ao cumprimento da missão principal, à geração de novas fontes de receita, podendo ocorrer de forma conjunta – missão e receita (Morris et al., 2011). No processo de criação de valor social, a inovatividade direciona a formulação de estratégias de negócios, visando à geração de ideias inovadoras para novos métodos de financiamento (Lurtz & Kreutzer, 2016).

Diferentes fatores relacionados à inovatividade foram identificados na literatura, e representam, na visão dos autores, a presença dessa dimensão em organizações sem fins lucrativos, conforme Figura 10.

Fatores relacionados à inovatividade	Autores
Um componente chave da missão é desenvolver novas iniciativas inovadoras. Ativamente solicita e desenvolve novas jogadas. Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem trabalhos inovadores.	Voss <i>et al.</i> (2005)
Buscam soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.	Morris <i>et al.</i> (2007)

Fatores relacionados à inovatividade	Autores
Forte ênfase na oferta de ministérios e cultos de adoração testados e aprovados. Forte ênfase no desenvolvimento de novos ministérios e cultos. Novas atividades, programas ou serviços. Mudanças nas atividades, programas e serviços têm sido bastante dramáticas.	Pearce II <i>et al.</i> (2010)
Forte ênfase no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Forte ênfase no desenvolvimento de novos processos organizacionais. Principais alterações feitas em processos, políticas, produtos ou serviços.	Helm e Anderson (2010)
Preocupação com novos métodos, processos, serviços e novas formas organizacionais.	Kuratko <i>et al.</i> (2011a)
Ênfase na inovação direcionada ao cumprimento da missão principal, seja aumentando a eficiência, servindo mais indivíduos ou melhorando o que é feito para esses indivíduos. Ênfase na inovação direcionada à geração de novas fontes de receita, como a venda de produtos ou o lançamento de empreendimentos, que são complementares ou independentes à missão social. Ênfase na inovação direcionada tanto à geração de receitas quanto a realização da missão de forma conjunta.	Morris <i>et al.</i> (2011)
Ênfase no desenvolvimento de novos serviços ou programas. Procuram formas inovadoras para resolver problemas. Fornece novo projeto de serviço ou programa para o alvo do serviço.	Hu e Pang (2013)
Comercialização de serviços testados e aprovados. Fornece um novo modelo de negócio para gerar receita. Mudanças nas linhas de serviço geralmente têm sido dramáticas.	Chen e Hsu (2013)
Ênfase no desenvolvimento de novos e inovadores serviços e/ou produtos para melhor atender as necessidades dos beneficiários e outras partes interessadas. Introduz muitos novos tipos de serviços e produtos ao longo dos últimos anos. Mudanças nos serviços normalmente têm sido bastante dramáticas.	Miles <i>et al.</i> (2013)
Claras e convincentes missões sociais melhoram o desenvolvimento e a adoção de soluções inovadoras. Criatividade e experimentação são essenciais devido à singularidade das missões sociais. Múltiplos e complexos problemas sociais sugerem várias maneiras de exercer a inovação para identificar soluções. Recursos limitados forçam os empreendimentos sociais a serem inovadores. Mais oportunidades para novas combinações devido a uma maior variedade de entradas. Exigências mistas para se envolver em novidade e experimentação.	Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
Investe em novos processos de criação de valor. Adota estratégias de negócios para novos métodos de financiamento.	Lurtz e Kreutzer (2016)
Importância da inovação social para a organização. Investe fortemente em novas formas de aumentar o impacto social ou para atender aos beneficiários. Frequentemente surgem novas ideias para resolver problemas sociais.	Kraus <i>et al.</i> (2017)

Figura 10. Fatores relacionados à dimensão inovatividade

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

2.3.2 Proatividade e seus fatores

A proatividade tem como essência o grau em que uma organização apoia o desenvolvimento de antecipação e implementação de inovações antes de outros, permitindo, assim, o crescimento e desempenho aprimorado (Morris et al., 2011). Pode ser distinguida teoricamente de inovação, que transmite novidade e invenção, ao passo que a proatividade

pode simplesmente envolver a aplicação de novas medidas que são em grande parte imitações (Pearce II et al., 2010).

Como um comportamento pioneiro (Helm & Anderson, 2010; Morris et al., 2007), está relacionada à perseverança, adaptabilidade e tolerância diante de possíveis falhas de um novo produto, serviço, processo ou tecnologia (Morris et al., 2007). Essa dimensão implica em uma ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em *networking*, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e paciência (Kuratko et al., 2011a).

Denominada de ‘proatividade de mercado’ (Voss et al., 2005), a dimensão é vista como um compromisso da organização com a implementação de novos processos de negócios direcionados para conquistar novos mercados para as ofertas da organização. A proatividade enfatiza o alinhamento de serviços e produtos com a percepção do mercado emergente, em vez de explorar o mercado existente, com maior conscientização dos problemas sociais na identificação de oportunidades (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010).

O comportamento proativo direciona a organização para atuar à frente da concorrência e antecipar-se às necessidades futuras (Lurtz & Kreutzer, 2016). Faz uso de ferramentas de *marketing* e procura constantemente novas formas de captação recursos (Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005). A dimensão tem como foco a proatividade em relação às organizações semelhantes em termos de inovação social e comercial, bem como em relação às expectativas das partes interessadas (Morris et al., 2011).

Diversos fatores relacionados à dimensão proatividade e apresentados pela Figura 11, são propostos pela literatura.

Fatores relacionados à proatividade	Autores
Constantemente experimenta novos programas de <i>marketing</i> e de captação de recursos a cada ano. Constantemente procuram novas maneiras de comercialização. Implementa sem medo novas iniciativas de <i>marketing</i> e captação de recursos.	Voss et al. (2005)
Está preocupada com a implementação de algo novo, fazendo o que é necessário para antecipar e agir em cima de uma oportunidade empreendedora, seja um produto novo, serviço, processo, tecnologia. Comportamento pioneiro normalmente implica considerável perseverança, capacidade de adaptação e tolerância diante de falhas.	Morris et al. (2007)

Fatores relacionados à proatividade	Autores
<p>É muitas vezes a primeira a introduzir novos produtos ou serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc. Posiciona-se para atender às demandas existentes. Constantemente tenta se posicionar para atender às demandas emergentes. Continuamente faz alterações, devido à percepção das mudanças que ocorrem na comunidade.</p>	Pearce II <i>et al.</i> (2010)
<p>É muitas vezes a primeira organização a introduzir novos produtos / serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc. Explora as mudanças no campo.</p>	Helm e Anderson (2010)
<p>Ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em <i>networking</i>, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e paciência.</p>	Kuratko (2011a)
<p>Promulgação da mudança em como o propósito social é alcançado em relação às organizações com missões semelhantes. Promulgação da mudança na forma como as necessidades financeiras são atendidas em relação às organizações com missões semelhantes. Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i>.</p>	Morris <i>et al.</i> (2011)
<p>Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços. Alcança uma posição de liderança em organizações similares.</p>	Hu e Pang (2013)
<p>Ao lidar com concorrentes, normalmente inicia ações às quais os concorrentes, em seguida, respondem. Ao lidar com os concorrentes, muitas vezes inicia a introdução de novos serviços. Ao lidar com os concorrentes, normalmente adota uma postura muito competitiva, para desarmar a concorrência.</p>	Chen e Hsu (2013)
<p>Normalmente inicia ações que outras empresas sociais copiam. Muitas vezes é a primeira a introduzir novos serviços ou iniciativas. Adota uma postura de negócios muito competitiva e assertiva.</p>	Miles <i>et al.</i> (2013)
<p>Missões sociais muitas vezes criam um senso de urgência significativa, obrigando as empresas a serem mais proativas. A maior conscientização dos problemas sociais poderia contribuir para antecipar as necessidades futuras. Voluntários, financiadores e diversos outros “laços fracos” fornecem informações sobre tendências e demanda futura. Limitação de recursos promove a busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação. Mais vozes podem proporcionar uma melhor capacidade de antecipar as necessidades e os desafios futuros. Rede mais ampla de partes interessadas pode aumentar a capacidade de influenciar.</p>	Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
<p>Busca atuação à frente dos concorrentes e antecipação das necessidades futuras. Adota ferramentas de <i>marketing</i> e novas fontes financiadoras.</p>	Lurtz e Kreutzer (2016)
<p>Pretende estar à frente para tornar o mundo um lugar melhor. Forte tendência de estar à frente dos outros para enfrentar a missão social. Geralmente inicia ações que outras organizações sociais copiam.</p>	Kraus <i>et al.</i> (2017)

Figura 11. Fatores relacionados à dimensão proatividade

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Mesmo que os autores Miles *et al.* (2013) tenham relacionado o fator ‘adota uma postura de negócios muito competitiva e assertiva’ à dimensão proatividade, entende-se que este fator já esteja representado na agressividade competitiva.

2.3.3 Assunção de riscos e seus fatores

A assunção de riscos em empresas com fins lucrativos geralmente associa níveis de risco com os retornos futuros (Morris et al., 2011; Voss et al., 2005). Mas, esse comportamento no contexto sem fins lucrativos pode não ser apenas financeiro, mesmo que o risco financeiro, por vezes, é suportado por um financiador, doadores individuais ou voluntários (Helm & Anderson, 2010; Lumpkin et al., 2013).

A equação de risco em organizações sem fins lucrativos é mais difícil de quantificar, mas, pode-se dizer que a organização assume compromisso com a experimentação em face da incerteza e a aventurar-se no desconhecido (Lumpkin et al., 2013; Voss et al., 2005). Ao assumir riscos calculados e gerenciáveis, é envolvido por uma vontade de comprometer recursos significativos na busca por oportunidades que podem acarretar em fracasso dispendioso (Morris et al., 2007). Na realização de projetos com resultados em longo prazo incertos sobre os beneficiários e o meio ambiente, requer das organizações não lucrativas assumirem comportamentos de risco social (Lurtz & Kreutzer, 2016).

Nas atitudes organizacionais, em relação à assunção de riscos, as diferenças podem ser atribuídas ao contexto não lucrativo, isto é, o impacto social *versus* o impacto financeiro (Lurtz & Kreutzer, 2016). Porém, o enquadramento de risco de diferentes *stakeholders* poderá afetar a propensão da organização a assumir os riscos (Lumpkin et al., 2013).

Essa dimensão se refere ao risco social (Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2011), ao risco de terceirização (Lurtz & Kreutzer, 2016), perda ou falta de recursos financeiros e apoio das relevantes partes interessadas (Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). Além disso, a assunção de riscos excessivos exige que as organizações invistam continuamente em recursos consideráveis para projetos de alto risco (Chen & Hsu, 2013).

Diferentes autores propuseram fatores para a dimensão assunção de riscos (Figura 12).

Fatores relacionados à assunção de riscos	Autores
Há um grande elemento de risco artístico em todas as nossas produções.	Voss <i>et al.</i> (2005)
Vontade de comprometer recursos significativos para as oportunidades que têm uma chance razoável de fracasso dispendioso. Estes riscos são calculados e gerenciáveis.	Morris <i>et al.</i> (2007)

Fatores relacionados à assunção de riscos	Autores
<p>Forte tendência para adotar projetos de alto risco, com chances de resultados muito dramáticos.</p> <p>Devido à natureza do ambiente, atos arrojados e amplos são necessários, para atingir os objetivos.</p> <p>Normalmente adota uma postura agressiva e ousada, a fim de maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades.</p>	Pearce II <i>et al.</i> (2010)
<p>Conduz a si mesma em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.</p> <p>Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.</p> <p>Toma decisões que criam mudanças na estabilidade da equipe.</p>	Helm e Anderson (2010)
<p>Assume riscos que podem causar perda ou falta de recursos financeiros e apoio das relevantes partes interessadas.</p>	Kuratko (2011a)
<p>Disposição para tomar ações que incorrem significativa probabilidade e magnitude de perda na quantidade de impacto social alcançado pela organização.</p> <p>Disposição para adotar ações que incorrem significativa probabilidade e magnitude de perda financeira.</p> <p>Disposição para adotar ações que incorrem significativa probabilidade e magnitude de perda de apoio não financeiro das partes interessadas.</p>	Morris <i>et al.</i> (2011)
<p>Disposto a correr riscos, a fim de aproveitar e explorar as oportunidades.</p> <p>Compromete-se a procurar novas fontes de receita, ao invés de manter as tradicionais fontes de receitas.</p>	Hu e Pang (2013)
<p>Forte propensão para projetos de alto risco, com chances de retornos muito elevados.</p> <p>Devido à natureza do ambiente, atos arrojados e amplos são necessários para alcançar o objetivo da empresa.</p> <p>Geralmente adota uma postura ousada e agressiva para maximizar a probabilidade de explorar as oportunidades potenciais.</p>	Chen e Hsu (2013)
<p>Tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa que tem potenciais retornos sociais ou econômicos.</p> <p>Tendência a ser muito ousado em perseguir novas oportunidades.</p> <p>Quando confrontados com a incerteza, tende a adotar uma ousada postura proativa para melhorar as chances de sucesso.</p>	Miles <i>et al.</i> (2013)
<p>Prosseguir com missões sociais irá requerer de muitas empresas a se aventurarem no desconhecido.</p> <p>Pressões de crescimento rápido a partir de missões sociais podem exigir uma maior assunção de riscos financeiros.</p> <p>Doadores individuais podem ser mais abertos à assunção de riscos.</p> <p>Apoiar-se em voluntários ou financiadores rigorosos podem requerer uma maior assunção de riscos.</p> <p>Solução de problemas sociais persistentes pode requerer uma maior aventura no desconhecido.</p> <p>Dificuldades de avaliação de risco não financeiro pode promover demais/muito pouco a assunção de riscos.</p>	Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
<p>Tendência para assumir projetos de riscos sociais diante de resultados incertos em longo prazo.</p> <p>Realização de serviços por voluntários requer maior assunção de riscos.</p>	Lurtz e Kreutzer (2016)
<p>Assume riscos substanciais para atender à finalidade social.</p> <p>Ação ousada para alcançar a missão social.</p> <p>Ação ousada diante das oportunidades sociais.</p>	Kraus <i>et al.</i> (2017)

Figura 12. Fatores relacionados à dimensão assunção de riscos

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Apesar dos autores Pearce II *et al.* (2010), Chen e Hsu (2013), Miles *et al.* (2013) e Kraus *et al.* (2017) terem relacionado um fator que visa ‘adotar uma postura agressiva e ousada para maximizar a probabilidade de explorar as oportunidades sociais ou econômicas’ à

dimensão assunção de riscos, entende-se que este fator já esteja representado na agressividade competitiva. Os autores Hu e Pang (2013) relacionaram o fator ‘compromete-se a procurar novas fontes de receita, ao invés de manter as tradicionais fontes de receitas’ à dimensão assunção de riscos, mas, compreende-se que este fator esteja mais relacionado à inovatividade. Assim, os dois fatores serão considerados na representação do constructo nas respectivas dimensões propostas.

2.3.4 Autonomia e seus fatores

A autonomia é vista como a capacidade de agir de modo independente afetando a estratégia (Pearce II et al., 2010). A ‘autonomia do empregado’, como é nominada a dimensão autonomia na visão de Voss *et al.* (2005), é quando a organização assume um compromisso de incentivar os colaboradores a serem autogeridos e independentes na geração e implementação de ideias inovadoras. As Expectativas e motivações mistas dos financiadores requerem dos empreendimentos sociais a terem maior autonomia para serem eficazes (Lumpkin et al., 2013).

O comportamento autônomo é caracterizado pela independência e pela liberdade de decisão, podendo promover a capacidade de satisfazer múltiplos *stakeholders* e a criação de valor social, especialmente diante de incertezas e/ou ausência de normas (Lumpkin et al., 2013). Mas, para os autores, a autonomia pode ser desencorajada, se ações independentes forem excessivas, inibindo a colaboração, que é essencial à concretização de outras missões semelhantes. A Figura 13 apresenta diversos fatores relacionados à dimensão autonomia, sugeridos a partir da literatura.

Fatores relacionados à autonomia	Autores
Recompensa os colaboradores por serem inovadores. Incentiva os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras. Incentiva os colaboradores a serem independentes e solucionadores de problemas.	Voss <i>et al.</i> (2005)
Várias mudanças sugeridas pelos membros são implementadas. A identificação de novas atividades e programas é feita por todos os colaboradores. Incentiva atividade independente para desenvolver novos serviços e programas.	Pearce II <i>et al.</i> (2010)

Fatores relacionados à autonomia	Autores
A adoção de uma missão social pode libertar as empresas da indústria/normas institucionais e promover a ação independente. O papel da colaboração é considerado fundamental para o cumprimento da missão social. Encontrar soluções exclusivas para os problemas sociais podem requerer ação autônoma. Liberdade de lucro pode liberar a criatividade e ação independente.	Lumpkin <i>et al.</i> (2013)

Figura 13. Fatores relacionados à dimensão autonomia

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Mesmo que os autores Lumpkin *et al.* (2013) tenham considerado o fator ‘o papel da colaboração é considerado fundamental para o cumprimento da missão social’ e ‘capacidade de estabelecer uma ampla parceria com outras organizações’ como autonomia, compreende-se que este fator esteja mais relacionado ao comportamento de reciprocidade, e foi agregado nesta dimensão, na representação do constructo orientação empreendedora.

2.3.5 Agressividade competitiva e seus fatores

A agressividade competitiva é um comportamento estratégico focado na expansão de uma organização na fatia de mercado em detrimento dos concorrentes. Diferente da proatividade, a agressividade competitiva tem efeito sobre o crescimento nos mercados existentes, em vez de se concentrar em ser o primeiro a abordar fornecedores emergentes (Pearce II *et al.*, 2010).

Adaptada por Voss *et al.* (2005) como *competitive scanning* – ‘mapeamento competitivo’, essa dimensão é caracterizada quando a organização assume um compromisso de monitorar as tendências do setor não lucrativo e as melhores práticas de organizações multiplicadoras.

Nessa dimensão, diferentemente do setor econômico, a concorrência entre as organizações do setor sem fins lucrativos pode ser agraciada por cooperações frequentes, devido à ausência de um objetivo de lucro (Voss *et al.*, 2005). No entanto, as OSFL necessitam reconhecer a competição e compreender tanto as forças quanto as fraquezas em relação às organizações do próprio setor (AL-Tabbaa, Leach, & March, 2014). Comportamentos assertivos poderiam contribuir para melhorar a captação de recursos e parcerias, com a finalidade de buscar a expansão das atividades e aumento da satisfação de múltiplos *stakeholders* (Lumpkin *et al.*, 2013).

A literatura pesquisada possibilitou apresentar na Figura 14, diferentes fatores da dimensão agressividade competitiva.

Fatores relacionados à agressividade competitiva	Autores
Presta muita atenção às atividades de captação de recursos dos concorrentes. Mantém um olhar atento sobre as táticas de desenvolvimento de audiência dos concorrentes. Mantém-se a par das tendências do setor.	Voss <i>et al.</i> (2005)
Sempre responde às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes. Normalmente adota uma estratégia muito competitiva em relação aos concorrentes. As ações em relação aos concorrentes podem ser chamadas de agressivas.	Pearce II <i>et al.</i> (2010)
Uma maior cooperação igualmente pode ser exigida diante dos vários <i>stakeholders</i> e recursos limitados. Muitas necessidades sociais evocam respostas competitivas a serem tratadas de forma eficaz. A cura dos males sociais pode ser melhorada pela presença de concorrentes. Comportamentos assertivos contribuem para melhorar a captação de recursos e parcerias. Missões sociais podem ditar a alocação de recursos e afetar a dinâmica competitiva. A escassez de recursos pode requerer que a empresa seja mais agressiva na criação da imagem da marca. Mais grupos de <i>stakeholders</i> podem melhorar a capacidade para competir em várias arenas.	Lumpkin <i>et al.</i> (2013)

Figura 14. Fatores relacionados à dimensão agressividade competitiva

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Apesar dos autores Lumpkin *et al.* (2013) terem relacionado o fator ‘uma maior cooperação igualmente pode ser exigida diante dos vários *stakeholders* e recursos limitados’ à agressividade competitiva, compreende-se que este fator esteja mais relacionado à dimensão reciprocidade, e foi agregado nesta dimensão, na representação do constructo orientação empreendedora.

2.3.6 Reciprocidade e seus fatores

A reciprocidade no contexto sem fins lucrativos está diretamente relacionada à capacidade da organização de estabelecer parcerias e acordos de cooperação com outras organizações, além de considerar os interesses dos *stakeholders* (Hu & Pang, 2013). A cultura de cooperação motiva o desenvolvimento de processos estratégicos na busca de parcerias entre organizações sem fins lucrativos e as com finalidade lucrativa (Lurtz & Kreutzer, 2016), além do setor público (Kraus *et al.*, 2017).

Para as atividades empreendedoras o comportamento colaborativo é considerado um fator importante (Lurtz & Kreutzer, 2016) e, o processo de colaboração, em ambientes sociais, pode se destacar como um novo componente diante da natureza de muitas oportunidades, na busca por solução de problemas, mas, inibindo aspectos de autonomia (Lumpkin et al., 2013).

Diante da transparência na relação entre os *stakeholders* e o comportamento empreendedor, relações estratégicas de reciprocidade poderão ser desenvolvidas pelos gestores (Voss et al., 2005). Nesse sentido, uma maior cooperação tende a ser motivada, considerando que os recursos no setor sem fins lucrativos são limitados (Lumpkin et al., 2013), e a realização da missão social precede à geração de lucros (Kraus et al., 2017).

A Figura 15 apresenta alguns fatores relacionados à dimensão reciprocidade, propostos a partir da literatura.

Fatores relacionados à reciprocidade	Autores
Desenvolve relações estratégicas de reciprocidade diante da transparência na relação entre os <i>stakeholders</i> .	Voss <i>et al.</i> (2005)
Capaz de estabelecer uma ampla parceria com outras organizações.	Hu e Pang (2013)
O papel da colaboração é considerado fundamental para o cumprimento da missão social. Capacidade de estabelecer uma ampla parceria com outras organizações. Maior cooperação pode ser exigida diante dos vários <i>stakeholders</i> e recursos limitados.	Lumpking <i>et al.</i> (2013)
Criação de valor social requer colaboração entre organizações do setor. Busca por colaboração para viabilizar a realização das atividades. Desenvolve processos estratégicos na busca por parcerias.	Lurtz e Kreutzer (2016)
O objetivo de realizar a missão social precede ao objetivo de gerar lucro. Forte tendência em parcerias com outras organizações e/ou governos. Estabelece objetivos sustentáveis incorporados às decisões estratégicas.	Kraus <i>et al.</i> (2017)

Figura 15. Fatores relacionados à dimensão reciprocidade

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

* * *

Após revisitar a literatura, a Figura 16 a seguir, apresenta uma primeira proposta de refinamento e representação do constructo orientação empreendedora, composto por dimensões – inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade – e seus respectivos fatores, relacionados ao contexto de organizações sem fins lucrativos. Num primeiro momento, em cada dimensão, buscou-se

eliminar os fatores repetidos. Na sequência, identificar os fatores únicos e, por fim, agrupar fatores similares.

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	Autores
INOVATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> –Novas iniciativas inovadoras. –Ativamente solicita e desenvolve novas estratégias. –Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços. –Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades. –Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais. –Alterações em processos ou políticas. –Alterações em produtos ou serviços. –Regularmente os colaboradores desenvolvem novos trabalhos. –Criatividade e experimentação para novos processos, produtos e serviços. –Ênfase na oferta de produtos e serviços testados e aprovados. –Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas. –Promove um novo modelo de negócio para gerar receita. –Mais oportunidades para novas combinações devido a uma maior variedade de entradas. –Compromete-se a procurar novas fontes de receita, ao invés de manter as tradicionais fontes de receitas. 	<p>Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)</p>
PROATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> –Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais. –Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços. –Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação. –Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam. –Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros. –Constantemente experimenta novos programas de <i>marketing</i>, formas de comercialização e de captação de recursos. –Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes. –Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo. –Ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em <i>networking</i>, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e paciência. –Promulgação da mudança em como o propósito social é alcançado ou as necessidades financeiras são atendidas, em relação às organizações com missões semelhantes. –Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i>. –Rede mais ampla de <i>stakeholders</i> pode aumentar a capacidade de influenciar. –Alcançar uma posição de liderança em organizações similares. –Senso de urgência significativa. 	<p>Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)</p>

Continua...

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	Autores
ASSUNÇÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none"> – Assume riscos calculados e gerenciáveis. – Forte tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados. – Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização. – Compromete recursos significativos diante das oportunidades. – Conduz a si mesma em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar. – Toma decisões que criam mudanças na estabilidade da equipe. – Disposição para tomar ações que incorrem em perda de impacto social, financeira e apoio não financeiro. – Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos. – Aventura-se no desconhecido para solucionar problemas persistentes. – Maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido. – Doadores individuais podem ser mais abertos à assunção de riscos. – Apoiar-se em voluntários ou financiadores vociferantes podem requerer uma maior assunção de riscos. – Enquadramento de risco de diferentes <i>stakeholders</i>. 	<p>Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)</p>
AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none"> – Promove a ação autônoma. – Incentiva a criatividade. – Incentiva atividade independente para desenvolver novas atividades, serviços e programas. – Incentiva sugestão de mudanças e ideias inovadoras. – Incentiva os colaboradores a serem independentes e solucionadores de problemas. – Promove ação independente e liberdade de decisão. – Recompensa os colaboradores por serem inovadores. – Busca por soluções exclusivas. – Expectativas e motivações mistas dos financiadores requerem maior autonomia. 	<p>Voss <i>et al.</i> (2005) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Lumpkin <i>et al.</i> (2013)</p>
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	<ul style="list-style-type: none"> – Requer atenção nas atividades de captação de recursos dos concorrentes. – Mantem um olhar atento sobre as táticas de desenvolvimento de audiência dos concorrentes. – Saber das tendências do setor. – Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes de forma eficaz. – Dinâmica competitiva direcionada pela missão social. – Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes. – Comportamentos assertivos. – Agressividade na criação da imagem da marca. – Capacidade para competir em várias arenas. – Considera os principais interesses de todas as partes antes de tomar decisões importantes. 	<p>Voss <i>et al.</i> (2005) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Lumpkin <i>et al.</i> (2013)</p>
RECIPROCIDADE	<ul style="list-style-type: none"> – Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum. – Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i>. – Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade. 	<p>Voss <i>et al.</i> (2005) Hu e Pang (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)</p>

Figura 16. Dimensões e fatores da orientação empreendedora em OSFL

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

É importante destacar que na dimensão proatividade, o fator ‘adota uma postura muito competitiva e assertiva’ já estaria representada na dimensão agressividade competitiva. Na dimensão assunção de riscos, os fatores ‘postura agressiva e ousada’ (Chen & Hsu, 2013; Kraus et al., 2017; M. P. Miles et al., 2013; Pearce II et al., 2010) e ‘procurar novas fontes de receitas’ (Hu & Pang, 2013), foram consideradas, respectivamente, nas dimensões agressividade competitiva e inovatividade. Aspectos de reciprocidade foram evidenciados (Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005), diante do relacionamento entre as organizações, característico do contexto sem fins lucrativos. Diante disso, os fatores ‘colaboração e parceria’ e ‘cooperação’, propostos por Lumpkin *et al.* (2013) nas dimensões autonomia e agressividade competitiva, simultaneamente, foram agregados à dimensão reciprocidade.

2.4 PARTICULARIDADES DO CONTEXTO SEM FINS LUCRATIVOS

As organizações do terceiro setor, no geral, incluem organizações não governamentais (ONGs), empresas sociais, instituições de caridade, entidades de utilidade pública, organizações de voluntários, organizações de donatários, organizações sem fins lucrativos, organizações de filiação (por exemplo, cooperativas, esportes e clubes artes) e as associações profissionais (Cordery & Sinclair, 2013).

As organizações sem fins lucrativos têm a gestão como uma questão estratégica relacionada ao funcionamento eficiente e para o cumprimento da missão e objetivos (Albuquerque, 2006). Embora essas organizações estejam se desenvolvendo e expandindo, o sistema de gestão permanece um campo ainda pouco explorado, seja pelos preconceitos ideológicos existentes ou pela escassez de uma fundamentação teórica adaptada à natureza dessas organizações (Andion, 2005). Esse pensamento foi proposto por Drucker (1994), ao destacar que uma OSFL requer quatro princípios para seu funcionamento: um plano, uma estratégia de *marketing*, pessoas e dinheiro.

A participação e contribuição do contexto não lucrativo na economia mundial são importantes. Porém, as organizações desse contexto devem estar bem capacitadas, em termos técnicos, administrativos e gerenciais, para cumprir sua função na realização dos resultados que inspiram as parcerias estabelecidas com o Estado (Fischer, 2002; Mendonça, 2017), e com as organizações privadas, ao se disporem a realizar algum investimento de caráter social

(Fischer, 2002; N. C. dos Santos, Sublaban, Neto, Giuliani, & Spers, 2008). Cabe ainda considerar que as técnicas de gestão devem ser adaptadas, devido às particularidades do contexto sem fins lucrativos (Mariano & Rocha, 2011).

As organizações sem fins lucrativos possuem características específicas que as diferem de suas contrapartes comerciais (Kuratko et al., 2011a; Mort et al., 2003). Nessa relação, podem-se destacar seis diferenças fundamentais (Kuratko et al., 2011a), conforme Figura 17.

Foco	Características	Exemplos
Finalidade social	Existe para servir a um propósito social, ao invés de aumentar a riqueza do proprietário, sendo este efeito central. O progresso na realização deste propósito pode ser difícil de quantificar.	Um ambiente mais limpo, enriquecimento cultural de uma comunidade, redução da violência doméstica.
Múltiplos <i>stakeholders</i>	Devem equilibrar os interesses de diferentes <i>stakeholders</i> , que podem ser díspares e conflitantes.	Doadores, usuários dos serviços, conselheiros, comunidade local, autoridades reguladoras, membros, voluntários, entre outros.
Portfólio de produtos comercializados	A venda de produtos é secundária para o foco principal em servir a sua finalidade social, embora existam muitas organizações que buscam novas fontes geradoras de receitas.	Venda de produtos, tais como biscoitos de escoteiros, concertos, camisetas, lojas de presentes, é complementar ou aumenta a missão social.
Dinâmica da concorrência	A existência de duas ou mais organizações com a mesma missão e operando no mesmo "mercado" poderá competir por recursos e voluntários. Mas, geralmente, a dinâmica da concorrência não visa capturar a quota de mercado do concorrente ou colocá-lo para fora do negócio. Pelo contrário, tende a haver um espírito mais colaborativo e ancorado a uma finalidade social compartilhada.	Dois organizações com missões ambientais.
Lucratividade ausente e diferentes motivos pessoais	Impulsionado pelos lucros, o contexto econômico concentra-se em agregar valor para o acionista. Por outro lado, o contexto sem fins lucrativos é conduzido pelo progresso na consecução da finalidade social, uma necessidade de fornecer valor para vários <i>stakeholders</i> e a necessidade de gerar receitas suficientes para manter ou melhorar as operações.	Há uma forte identificação dos voluntários e funcionários com a missão social, capaz de motivar seus comportamentos.
Medida de desempenho	As métricas de desempenho empregadas por OSFL podem incluir tanto indicadores sociais quanto financeiros. Porém, uma melhoria do desempenho social não implica, necessariamente, em melhor desempenho financeiro, e a relação inversa nem sempre é verdadeira.	Indicadores sociais podem ser indivíduos que foram aconselhados, litros de sangue coletados, almas salvas. Os indicadores financeiros envolveriam as receitas de operações de contribuições financeiras, doações e horas de trabalhos voluntários.

Figura 17. Características do contexto sem fins lucrativos

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Kuratko *et al.* (2011a).

As organizações que compõem o contexto sem fins lucrativos são responsáveis por um volumoso número de *stakeholders*, que vão desde aqueles que recebem seus serviços, aos membros da diretoria, doadores, voluntários, a sociedade e as instituições públicas (Kuratko et al., 2011a). Igualmente compartilham de importantes características específicas, capazes de diferenciá-las das organizações dos setores público e privado, incluindo (Wadongo & Abdel-Kader, 2014): objetivos de maximização do lucro, fontes de receita, metas, altos custos de transação, múltiplos *stakeholders*, dependência de confiança, capital social e voluntariado.

A ideia de se elaborar estratégias explícitas tem se tornado comum nas OSFL, já que estas necessitam reagir a mudanças mais rápidas em seu ambiente externo, tendo necessidade em demonstrar aos financiadores, o que será feito com os recursos por eles aplicados (Hudson, 2002; Kong, 2008). Para Drucker (Drucker, 1994, p. 73) “a estratégia converte a missão e os objetivos da instituição sem fins lucrativos em desempenho”.

Os objetivos a serem perseguidos devem ser claramente definidos pelas organizações, que necessitam ser capazes de avaliar seus esforços e resultados (Trentim & Amaral, 2012). Com foco na missão, essas organizações devem contribuir para limitar as suas funções, motivar seu pessoal e doadores, além de avaliá-las (Oster, 1995; N. C. dos Santos et al., 2008). Diante disso, pesquisadores têm se concentrado nas relações complexas entre as medidas de desempenho e o contexto sem fins lucrativos (Cordery & Sinclair, 2013; Moxham, 2009, 2014).

Nos Estados Unidos, por exemplo, as organizações sem fins lucrativos têm enfrentado pressão para elaborar a demonstração da eficácia de seus programas (Cordery & Sinclair, 2013). Para esses autores, as medidas contábeis são uma base comum para relatórios de desempenho. Mas, de certa forma, o desempenho social tem sido considerado a métrica primária típica para mensurar e gerenciar o sucesso no contexto de organizações sem fins lucrativos (Coombes et al., 2011; Cordery & Sinclair, 2013).

Por outro lado, o desempenho econômico é muito diferente se comparado a um contexto com fins lucrativos e, por vezes, pode estar centrado na noção de viabilidade econômica, e não rentabilidade. As organizações do setor não lucrativo parecem perceber o desempenho econômico como um meio que é capaz de permitir fazer o bem social, e não como um fim em si mesmo (M. P. Miles et al., 2013). A medida de desempenho torna-se ainda importante para o aprendizado interno ou responsabilização externa, quando deve estar centrada nas realizações, resultados e impacto das atividades da organização (Cordery & Sinclair, 2013).

A literatura apresenta certa carência de critérios de medição de desempenho comuns. No entanto, é possível argumentar que a padronização das medidas de desempenho poderá torná-las não aplicáveis ou indesejáveis na diversificada realidade do setor sem fins lucrativos (Moxham, 2009). Pesquisadores têm se esforçado para estabelecer critérios de medição de desempenho, causando uma diversificação na literatura (Gamble & Beer, 2015; Moxham, 2009; Pinho et al., 2014). Diante disso, Moxham (2009, p. 749) propõe que os indicadores de desempenho poderão ser originados com base em quatro focos: 1) derivados de políticas governamentais; 2) estipulado pelo financiamento de organizações; 3) estipulado pelo regulador; e 4), desenvolvido por organizações sem fins lucrativos.

Mesmo que existam muitas semelhanças entre as organizações sem fins lucrativos, diversos fatores as diferem distintamente, por exemplo, sua missão e objetivo, seu contexto de atuação e até mesmo sua posição geográfica (Moxham, 2009, 2014; Pearce II et al., 2010). Ainda são diferenciadas à medida que são incluídos indicadores de desempenho primário, relacionamento entre gerentes e não gerentes, e, criticamente, as consequências de uma concorrência entre os diferentes grupos (Pearce II et al., 2010).

Para responder ao aumento da competitiva no ambiente, as organizações sem fins lucrativos têm sido forçada a adotar uma sustentabilidade organizacional, direcionada à gestão nos níveis estratégicos e operacionais. A adoção de estratégias pelas organizações sociais não lucrativas empreendedoras é decorrente da percepção dos desafios ambientais cada vez mais competitivos (Dees, 2001; Gamble & Beer, 2015; Weerawardena, McDonald, & Mort, 2010). As estratégias estão relacionadas à adoção de uma postura competitiva, o reconhecimento proativo de oportunidade, para minimizar a dependência de financiamento do setor público, bem como aumentar a governança (Weerawardena & Mort, 2006).

O contexto não lucrativo está associado a um alto nível de especialização em prestação de serviços, permitindo que as organizações adquiram recursos e *Know-how* ausentes, por meio da colaboração (Lurtz & Kreutzer, 2016). Mesmo as organizações estabelecidas e de maior alcance, necessitariam de alguma ‘coisa’ que outra organização teria a oferecer, motivando diferentes tipos de conexões, como compras conjuntas, contratos, alianças, entre outras (Proulx, Hager, & Klein, 2014).

A colaboração entre negócios sem fins lucrativos é visto como um processo de criação de valor, seja para a sociedade, organizações de outros setores, como para as próprias OSFL (AL-Tabbaa et al., 2014). Segundo esses autores, negócios sem fins lucrativos, por meio da colaboração, podem envolver acordos entre uma OSFL e uma organização com fins

lucrativos, mas, direcionados para questões sociais ou ambientais, não descartando alcançarem benefícios organizacionais particulares para ambos os parceiros.

Desde o trabalho seminal de Gouldner (1960), que discutiu a implicação do conceito de reciprocidade em paralelo à teoria funcional, o debate científico sobre a teoria da reciprocidade tem crescido ao longo do tempo (Cox, 2004; Falk & Fischbacher, 2006; Poledrini, 2015). A teoria da reciprocidade explica porque os resultados da colaboração bilateral tendem a serem justos, visto que, nos mercados concorrentes, pode haver distribuições totalmente injustas (Falk & Fischbacher, 2006).

A teoria da reciprocidade seria uma “resposta comportamental à bondade percebida e à indelicadeza, compreendendo tanto a justiça distributiva como as intenções de justiça” (Falk & Fischbacher, 2006, p. 294). Numa conceituação atual, a reciprocidade consiste em um modo de tratamento e a uma reação comportamental a esse mesmo tratamento (Falk & Fischbacher, 2006), ou seja, está relacionada à colaboração entre as organizações do setor, em busca da criação de valor social (Lumpkin et al., 2013).

Relacionada a uma nova estrutura organizacional, a reciprocidade poderá garantir a sobrevivência das OSFL (Poledrini, 2015), principalmente diante da atualidade econômica, quando as doações e os recursos financeiros do setor público, estão cada vez mais escassos (Margiono, Zolin, & Chang, 2017; Poledrini, 2015). No entanto, autores salientam que a colaboração reduz a autonomia das OSFL (Lumpkin et al., 2013; Proulx et al., 2014), aumentando a medida de risco da relação (Proulx et al., 2014).

A próxima seção trata da elaboração e proposta do modelo teórico do constructo orientação empreendedora, além de apresentar as proposições da pesquisa.

2.5 MODELO TEÓRICO DA PESQUISA E PROPOSIÇÕES

A partir dos estudos relacionados à orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos (Figura 9), pôde-se perceber que a maioria adotou apenas as dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos (Covin & Slevin, 1989; Morris et al., 2011). No entanto, é relevante considerar a necessidade de investigação mais abrangente da manifestação da orientação empreendedora num contexto que carece de estudos, principalmente na realidade brasileira. Assim, optou-se por adotar nesta pesquisa, a proposta

de Lumpkin e Dess (1996) e Lumpkin *et al.* (2013), que agregaram as dimensões autonomia e agressividade competitiva para estudo da orientação empreendedora nas organizações.

Em relação à dimensionalidade do constructo orientação empreendedora este estudo adota a conceituação multidimensional da orientação empreendedora nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin *et al.*, 2013). Essa definição se justifica à medida que se almeja uma construção mais abrangente de como se manifesta a orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos. Os autores também não consideram a necessidade de estarem presentes as cinco dimensões manifestadas em certo grau de intensidade no contexto organizacional, para que uma organização seja considerada empreendedora ou orientada ao empreendedorismo.

A reciprocidade para o setor não lucrativo pode contribuir para uma maior independência financeira, sem ficar atrelada à tradicional arrecadação de doações, não perdendo sua missão social (Poledrini, 2015). Para a autora, essa atual estrutura organizacional por meio da reciprocidade, poderá contribuir para a sobrevivência das OSFL, uma vez que no ambiente atual, tanto as doações quanto os fundos governamentais, estão cada vez mais escassos. No entanto, comportamentos de colaboração e cooperação não têm sido considerados nos modelos tradicionais de orientação empreendedora (Lumpkin *et al.*, 2013; Voss *et al.*, 2005).

Nesse contexto, estudos têm sinalizado que outras dimensões podem ser necessárias, ao se analisar a orientação empreendedora em contextos específicos (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996) e, ainda, agregar outras teorias às pesquisas do comportamento empreendedor das organizações (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Miller, 2013; Miller, 2011), a exemplo da reciprocidade (Lumpkin *et al.*, 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Proulx *et al.*, 2014; Schmidt *et al.*, 2015). Assim, este estudo propõe a reciprocidade como uma sexta dimensão do constructo orientação empreendedora, considerando as particularidades das OSFL e os direcionamentos da literatura revisitada.

Após os esclarecimentos apresentados, salienta-se que um artigo teórico foi elaborado, submetido e aprovado em evento da área de administração, exceto para os aspectos de reciprocidade não abordados no artigo. Após apresentação do artigo no evento, reflexão das considerações dos avaliadores e, o próprio amadurecimento teórico do pesquisador, buscou-se mais uma tentativa de refinamento dos fatores das dimensões da orientação empreendedora, que caracterizam o comportamento empreendedor no contexto sem fins lucrativos. Assim, a

Figura 18 representa o modelo teórico do constructo orientação empreendedora, composto por seis dimensões que congregam 56 diferentes fatores, para estudo em organizações sem fins lucrativos.

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	Autores
INOVATIVIDADE	Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.	Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	Alterações frequentes em produtos ou serviços.	
	Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços.	
	Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.	
	Alterações frequentes em processos e políticas.	
	Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.	
	Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.	
	Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.	
	Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.	
	Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.	
	Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.	
	Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i> .	
	Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.	
	PROATIVIDADE	
Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.		
Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo.		
Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.		
Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.		
Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.		
Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.		
Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.		
Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.		
Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i> .		
Frequentemente busca ampliar a rede de <i>stakeholders</i> .		
Constantemente experimenta novos programas de <i>marketing</i> e formas de comercialização.		
Realiza ação orientada para implementação de ideias.		
Faz uso de habilidades em <i>networking</i> .		

Continua...

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	Autores
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Assume riscos calculados e gerenciáveis.	Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.	
	Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos.	
	Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.	
	Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.	
	Disposição para tomar ações que possam causar perdas.	
	Compromete recursos significativos diante das oportunidades.	
	A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.	
	Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido.	
	Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.	
	Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.	
AUTONOMIA	Promove ação autônoma.	Voss <i>et al.</i> (2005) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
	Recompensa os colaboradores por serem inovadores.	
	Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.	
	Incentiva implementação de ideias inovadoras.	
	Incentiva criatividade e ação independente.	
Promove ação independente e liberdade de decisão.		
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.	Voss <i>et al.</i> (2005) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
	Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para aumento de audiência do público alvo.	
	Saber das tendências gerais do setor.	
	Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.	
	Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.	
	Comportamentos assertivos.	
	Considera os principais interesses dos <i>stakeholders</i> antes de tomar decisões importantes.	
	Agressividade na criação da imagem da marca.	
Capacidade para competir em diversas frentes de atuação.		
RECIPROCIDADE	Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.	Voss <i>et al.</i> (2005) Hu e Pang (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> .	
	Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.	

Figura 18. Modelo teórico do constructo orientação empreendedora em OSFL

Fonte: Elaborada pelo autor com base na literatura.

Para demonstrar o constructo orientação empreendedora, suas dimensões e fatores característicos ao contexto sem fins lucrativos, elaborou-se uma representação gráfica do constructo orientação empreendedora (Figura 19) e, na sequência, as proposições teóricas desta pesquisa serão apresentadas.

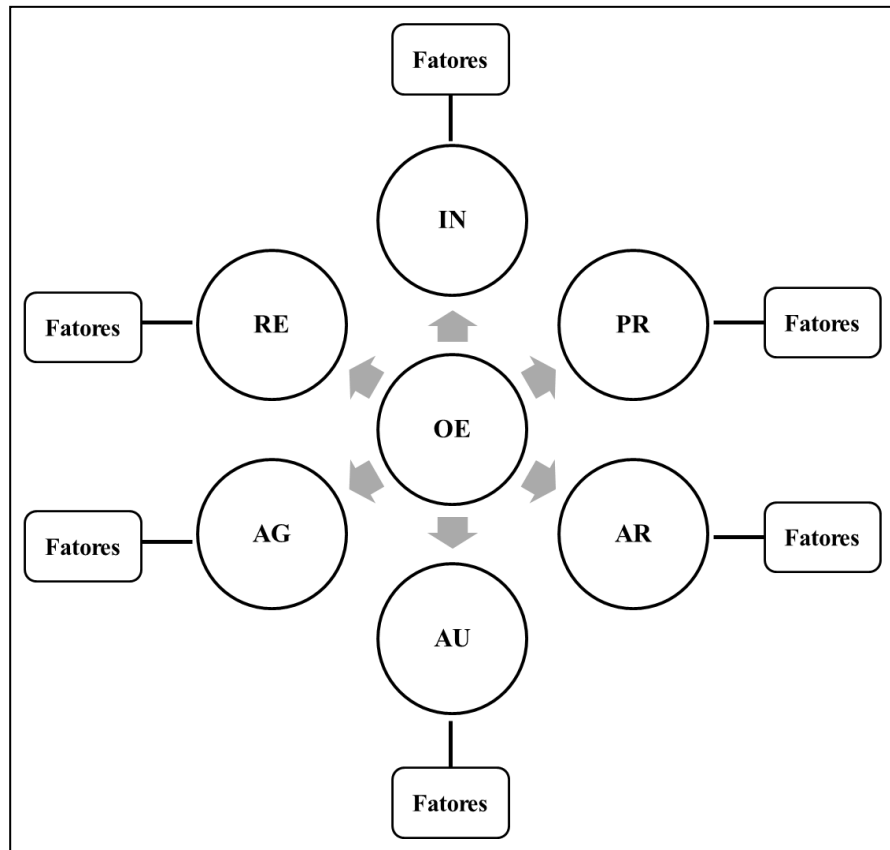


Figura 19. Desenho teórico do constructo orientação empreendedora em OSFL

Nota. OE (orientação empreendedora), IN (inovatividade), PR (proatividade), AR (assunção de riscos), AU (autonomia), AC (agressividade competitiva), RE (reciprocidade).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pelo desenho teórico apresentado, o constructo orientação empreendedora é associado às seis dimensões e, essas, a seus respectivos fatores. Para análise foram definidas as seguintes proposições (**P**):

P1: A orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos pode ser caracterizada pelas seis dimensões: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade.

Este estudo adota o conceito multidimensional da EO, ou seja, não é necessário que todas as suas dimensões se manifestem em certo grau de intensidade para uma organização ser considerada empreendedora (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996). Assim, sugere-se que:

P2: As dimensões da orientação empreendedora se manifestam independentemente uma da outra no contexto sem fins lucrativos.

O modelo teórico de orientação empreendedora (Figura 18) foi adotado como base para a realização do estudo empírico, compondo o protocolo de entrevista semiestruturado. Esse foi um dos procedimentos adotados para a coleta de dados, apresentados na seção 3.3.

O próximo capítulo apresenta o método e as técnicas de pesquisa adotados neste estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Pesquisa é um procedimento formal, que adota um método de pensamento reflexivo, requerendo um tratamento científico, e se estabelece no caminho para conhecer o fato ou desvendar verdades parciais (Marconi & Lakatos, 2010). As autoras salientam que o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que permite alcançar o objetivo do estudo, buscar conhecimentos válidos e verdadeiros, conduzindo o caminho a ser seguido, é definido como método científico. Por fim, concluem que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

É preciso observar cada característica das estratégias de pesquisa, analisar cuidadosamente suas vantagens e desvantagens, para então decidir qual adotar (Yin, 2016). Como estratégia de pesquisa, este estudo adota duas abordagens técnicas, entre algumas possíveis para a condução de estudos científicos (Martins & Theóphilo, 2009): a) a pesquisa bibliográfica, e; b) a pesquisa exploratória.

A estratégia de pesquisa bibliográfica é imprescindível para conduzir qualquer estudo científico, na ação de explicar e discutir um assunto, tema ou problema, sendo elaborada a partir de material publicado, sobretudo, em livros, periódicos, anais de congresso e disponibilizados em sites na internet (Martins & Theóphilo, 2009). A pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador tenha contato direto com o que já foi escrito, dito ou filmado sobre um assunto específico, incluindo conferências e debates transcritos, publicados ou gravados. É importante enfatizar que essa estratégia também propicia a análise de um tema sob uma nova perspectiva de enfoque, podendo chegar a conclusões inovadoras e, portanto, não pode ser considerada uma mera repetição do que já foi escrito ou falado sobre algum assunto (Marconi & Lakatos, 2010).

Ao adotar a pesquisa bibliográfica com uma abordagem estratégica foi possível realizar uma ampla revisão da literatura disponível referente ao tema, tendo em vista a fundamentação teórica do estudo e a busca por fatores para a coleta e análise dos dados. Assim, buscou-se neste estudo, conhecer a base teórica sobre orientação empreendedora, de

modo específico a com foco em organizações sem fins lucrativos. Também foi necessário analisar, mesmo que superficialmente, a literatura que trata de desempenho em organizações sem fins lucrativos, uma vez que o constructo orientação empreendedora tem sido associado positivamente às medidas de desempenho. Com isso, foi possível elaborar a base teórica para fundamentar o desenvolvimento deste estudo, contendo dimensões da orientação empreendedora e seus respectivos fatores de análise no contexto sem fins lucrativos.

Outra estratégia adotada neste estudo é a pesquisa exploratória, sugerida e aplicável quando houver necessidade de maior compreensão do problema, com o intuito de identificar sentidos relevantes de ação na obtenção de dados adicionais no desenvolvimento de uma abordagem, podendo envolver, por exemplo, a realização de entrevistas (Gil, 2002).

Devido à falta de estudos exploratórios, a maioria dos trabalhos sobre orientação empreendedora, principalmente no contexto sem fins lucrativos, tem aplicado a mesma construção, itens e técnicas de medição originados do setor econômico, sem considerar as características particulares dos diferentes contextos estudados (Lurtz & Kreutzer, 2016). Nesse sentido, justifica-se a escolha pela natureza exploratória para este estudo, visto que o objetivo é familiarizar-se com a temática orientação empreendedora no contexto não lucrativo, campo que carece de estudos em profundidade.

Há fenômenos de elevada complexidade e de difícil quantificação no campo das Ciências Sociais Aplicadas, a exemplo da supervisão de funções administrativas nas organizações, estratégias de uma organização não governamental e políticas públicas. As diversas informações, fatos, ocorrências e evidências que são obtidos por esse tipo de pesquisa, não são passíveis de mensuração. Nessas situações, o tratamento contextual do fenômeno e sua operacionalização, conduzem as pesquisas a abordagens qualitativas (Martins & Theóphilo, 2009).

Em relação ao estado teórico de uma temática pouco estudada, a análise qualitativa ou, a re-análise, são indicadas para que novos fenômenos sejam documentados, e, ainda, testar novas percepções e mecanismos causais (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2010; Savage, 2005). Por outro lado, quando o fenômeno é considerado estabelecido, tende-se que seja sugerida a realização de investigação, visando à calibração e à generalização, oriundas da dedutiva pesquisa quantitativa (Bluhm et al., 2010).

Miller (2011) enfatiza a necessidade de realização de pesquisas qualitativas, com o intuito de aprofundar a compreensão da orientação empreendedora, uma vez que o

empreendedorismo é um processo complexo, definido em parte pelo contexto e propósito, e condicionado por muitos fatores. Adicionalmente, o autor não descarta a contribuição das pesquisas quantitativas, comumente utilizadas para medir a intensidade empreendedora nas organizações. Mas, destaca que a qualidade das pesquisas quantitativas necessita ser melhorada. Neste estudo, a abordagem qualitativa foi adotada, visto que se buscou a análise de como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos.

Em relação à visão qualitativa nos estudos organizacionais, o modo de relacionar e conduzir os dados empíricos para o surgimento de novos conceitos remete a abordagens indutivas. Ao contrário, nas abordagens dedutivas, os conceitos são quem conduzem à definição dos dados considerados relevantes e que precisam ser coletados (Yin, 2016). Nesse sentido, este estudo adota a pesquisa qualitativa de abordagem dedutiva, visto que o sistema de categorias (dimensões e fatores) foi extraído da literatura tendo como base estudos anteriores, e estabelecidas antes da codificação do texto na análise dos dados coletados (Mayring, 2014).

Os métodos qualitativos surgem de paradigmas fenomenológicos e interpretativos, sendo considerados de modo frequente como interativos, intensivos e, ao mesmo tempo, envolvendo uma dedicação de longo prazo (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2010). Ainda nesse sentido, Lee *et al.* (1999 como citado em Bluhm et al., 2010, p. 4) afirmam que “a abordagem qualitativa interpretativa da pesquisa é única em sua capacidade de abordar questões de descrição, interpretação e explicação, enquanto que a pesquisa quantitativa é mais adequada para abordar questões de prevalência, generalização e calibração”.

Este estudo adota a pesquisa qualitativa de abordagem dedutiva e paradigma interpretativo (Bluhm et al., 2010; Creswell, 2010; Godoi et al., 2010; Mayring, 2014; Yin, 2016), uma vez que, a partir do modelo teórico originado da literatura, buscou-se compreender o fenômeno do complexo processo do comportamento empreendedor, no contexto sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013).

Este estudo apresenta algumas etapas sequenciadas e definidas, que foram iniciadas com a escolha do tema a ser estudado e seguiram até a elaboração deste documento final. A Figura 20 ilustra uma representação de modo esquemático do desenho de pesquisa, pelo qual se pode identificar o sequenciamento das etapas desenvolvidas neste estudo.

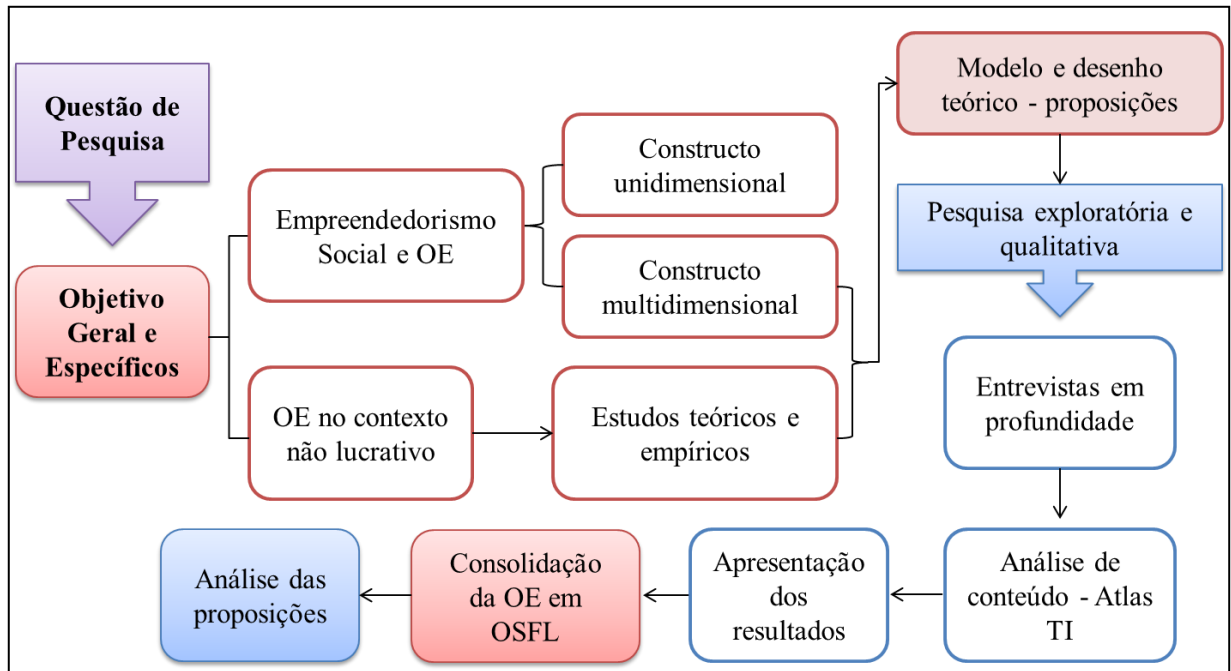


Figura 20. Desenho de Pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor.

As próximas seções apresentam a unidade de análise e as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

No Brasil, existem 53 especialidades médicas reconhecidas, conforme convênio celebrado entre o Conselho Federal de Medicina - CFM, a Associação Médica Brasileira - AMB e a Comissão Nacional de Residência Médica – CNRM (CFM, 2012). A composição do universo de pesquisa deste estudo é representada pelas 53 Associações de Profissionais Médicos (APMs), também conhecidas como sociedades, associações ou conselhos de especialidades médicas, que formam o conselho científico da Associação Médica Brasileira (Brasileira, 2012), conforme Apêndice A. A Figura 21 sintetiza algumas características do contexto sem fins lucrativos brasileiro, e das APMs, foco deste estudo, que se enquadram nas características propostas por Kuratko *et al.* (2011a).



Figura 21. Características do setor sem fins lucrativos brasileiro

Fonte: Elaborada pelo autor.

A unidade de análise está relacionada com as definições das questões iniciais de pesquisa, e a escolha dessa unidade se torna mais concreta ao definir como tópico (Yin, 2016): indivíduos, pequenos grupos, organizações e parcerias. Entre as especialidades médicas brasileiras, este estudo adotou como objeto de investigação o universo de 16 associações profissionais da medicina oftalmológica, relacionadas no Apêndice B. Essas associações congregam profissionais médicos que estudam e tratam os distúrbios dos olhos, chamados de oftalmologistas. As associações oftalmológicas desenvolvem suas atividades no setor de serviços e suas atividades envolvem ações de caráter social, científico, educativo e institucional, por meio de parcerias privadas e públicas.

Desse universo, pretendeu-se estudar o maior número de associações possíveis, considerando a conveniência. A conveniência está relacionada à disponibilidade para o estudo, bem como pela facilidade de coleta de dados (Henry, 2009). As disponibilidades de participações no estudo foram verificadas por meio de contato direto com os dirigentes e colaboradores das Associações Médicas Oftalmológicas - AMOs, tendo o cuidado para que as escolhas fossem representativas e significativas (Henry, 2009).

Algumas informações consideradas relevantes sobre as 16 AMOs foco deste estudo: a) são associações privadas sem finalidade lucrativa definida por lei²; b) representam uma classe com cerca de 17 mil profissionais médicos; c) fazem parte dos 16% das associações patronais

² As associações, de acordo com o Art. 53 do novo Código Civil regido pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, constituem-se pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos (Brasil, 2002).

e profissionais que ocupam o terceiro lugar no *ranking* das OSFL (FASFIL, 2012); d) executam suas atividades por meio de ações estratégicas; e) normalmente estabelecem um portfólio de projetos a serem executados anualmente; f) contribuem com o Estado desenvolvendo ações de saúde pública; g) desenvolvem estratégias para a captação de recursos dos setores privado e público, além de arrecadações associativas e doações.

Na próxima seção, os procedimentos adotados para coleta dos dados serão apresentados e, na sequência, os direcionamentos utilizados na análise dos resultados.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A razão de se coletar os dados qualitativos é que se buscou uma compreensão mais ampla do empreendedorismo nas organizações, identificando os fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora no contexto não lucrativo.

Para esta pesquisa, são adotadas as seguintes fontes de evidências para a coleta de informações, dados e evidências nas organizações (Martins & Theóphilo, 2009): fontes de dados primários e fontes de dados secundários.

Este estudo foi conduzido em três fases para realizar os procedimentos de coleta de dados, conforme descritos a seguir.

3.3.1 Fontes de dados secundários

As principais fontes de evidências secundárias foram:

- i.** Artigos publicados em periódicos e anais de eventos, e livros disponibilizados na internet.
- ii.** Análise de documentos: estatuto social e documentos administrativos.
- iii.** Registros em arquivos: cadastro de associados, censo oftalmológico 2011 e relatórios diversos.
- iv.** Pesquisa em sites das associações de profissionais médicos.

Na primeira fase, especialmente para a elaboração do modelo teórico deste estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura utilizando o seguinte protocolo (Linde &

Willich, 2003): a) definir os critérios de inclusão e exclusão; b) determinar as fontes apropriadas; c) decidir sobre os termos específicos de pesquisa; d) limitar a amostra; e) analisar mediante codificação. Inicialmente, definiu-se que seriam incluídos estudos que teriam tratado da análise da OE em OSFL sem delimitação de ano, podendo incluir artigos publicados em periódicos científicos ou livros, considerando que a OE tem sido pouco explorada no contexto sem fins lucrativos (Martens et al., 2016). A exclusão de algum documento seguiu a análise da teoria adotada e da contribuição de seus resultados para o objetivo deste estudo.

A pesquisa foi realizada em diferentes bases de dados (*Scopus, Web of Science, Spell, Google Scholar*, outras). Para busca e seleção dos estudos, as palavras-chave “empreendedorismo - *entrepreneurship*”, “orientação empreendedora - *entrepreneurial orientation*” - “organizações sem fins lucrativos - *nonprofit*”, foram utilizadas no título, resumo e palavras-chave. Também se adotou, em alguns momentos, a expressão geral “e - *and*” entre as palavras-chave. Com a leitura dos estudos selecionados, outros foram identificados e considerados relevantes pela abordagem teórica e/ou contextualização do setor sem fins lucrativos, e aproveitados na revisão da literatura (Capítulo 2).

A segunda fase direcionou a coleta de dados e evidências por meio de documentos, registros em arquivos e sites, conforme protocolo de coleta de dados do setor (Apêndice C). Buscou-se evidências que caracterizassem o contexto das AMOs, a finalidade da prestação de serviços, a missão e o histórico das principais atividades desenvolvidas. Por fim, as fontes de dados secundários foram utilizadas principalmente para a elaboração da seção 4.1 (caracterização do cenário estudado), apresentada na sequência deste Capítulo.

3.3.2 Fontes de dados primários

Essa terceira fase contou com a exploração qualitativa do fenômeno orientação empreendedora, coletando dados primários, por meio de entrevistas em profundidade, com especialistas do setor e especialistas colaboradores das associações médicas. Os autores Lurtz e Kreutzer (2016) salientam a necessidade de se realizar mais pesquisas de orientação empreendedora com foco em organizações e, não, nos indivíduos. Buscou-se, nesta fase, identificar os fatores que caracterizassem a manifestação da orientação empreendedora, no contexto organizacional sem fins lucrativos estudado.

Entrevistas pessoais com especialistas foram realizadas, considerando o conhecimento do campo e das atividades desenvolvidas pelas organizações (Flick, 2007; Yin, 2016), conforme protocolo de entrevistas para coleta de dados (Apêndice D). Para tanto, foi enviada uma carta de apresentação (Apêndice E), com o intuito de formalizar as informações do estudo e agendar dia e horário mais conveniente para os participantes. Adicionalmente, para tratamento do sigilo ético, informou-se que os dados coletados teriam finalidade estritamente acadêmica, e que o anonimato seria garantido.

O número de entrevistas a serem realizadas estava condicionado ao aceite de cada organização e dos diferentes potenciais especialistas do setor. Foi considerada a importância de se atingir a saturação teórica dos dados (Ragin, 2014; Strauss, 2003), ou seja, até que o resultado da entrevista deixasse de agregar novos dados da realidade estudada. Adicionalmente, dados relevantes sobre as organizações foram coletados (Apêndice D, já citado).

Para buscar uma sondagem mais intensa na realização das entrevistas em profundidade, os participantes foram definidos com cuidado, por terem algum conhecimento especializado, especificamente sobre o setor de OSFL e AMOs (Flick, 2007; Hair, Babin, Money, & Samouel, 2007; Yin, 2016). Foram considerados potenciais participantes colaboradores que exercem cargo de gestão (funcionários celetistas) e de direção (médicos que são eleitos para mandatos de gestão periódicos) das 16 organizações objeto de estudo, considerados ‘Especialista Colaborador’ (ESP-COL). Também outros *stakeholders*, como profissionais ligados à indústria de produtos médicos, empresas prestadoras de serviços no setor sem fins lucrativos, a exemplo das assessorias contábil, comunicação e *marketing*, eventos, outras, considerados ‘Especialista Setor’ (ESP-SET). Portanto, utilizou-se uma amostragem intencional, visto que os entrevistados selecionados teriam experimentado, de certa forma, o fenômeno principal deste estudo (Creswell, 2010).

Entre as 16 organizações, a escolha igualmente seguiu a amostragem intencional (Yin, 2016), sendo analisadas aquelas que pudessem oferecer dados mais relevantes, conforme também sugerido nas entrevistas dos especialistas. Adicionalmente, a estrutura administrativa foi considerada, já que algumas associações não possui sede física e nem colaborador *full time*.

A pesquisa semiestruturada foi adotada, pois é uma técnica de pesquisa conduzida através de um protocolo, porém, permite ao entrevistador, acrescentar novas questões. As entrevistas em profundidade buscam obter informações detalhadas sobre um determinado

tema, a fim de identificar motivações, percepções e atitudes relacionadas ao objeto de investigação (Martins & Theóphilo, 2009).

O protocolo de entrevista semiestruturada para o levantamento de dados (Flick, 2007) foi elaborado com base nas seis dimensões da orientação empreendedora, especialmente seus 56 fatores identificados na literatura, conforme o modelo teórico apresentado na Figura 18, seção 2.5. Para validar o protocolo, dois especialistas foram consultados, sendo um especialista acadêmico, que estuda o tema há 12 anos, e outro especialista do setor não lucrativo participante deste estudo, com experiência de 17 anos. Os especialistas sugeriram adequações que foram aceitas prontamente, contribuindo com a adequação e proposição final das nomenclaturas de cada fator, bem como sua alocação na dimensão respectiva. Por meio do protocolo, foi possível identificar o perfil dos participantes, e como se manifestam os fatores do comportamento empreendedor que têm relação com inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, no contexto estudado. O protocolo para realização das entrevistas com especialistas do setor e especialistas colaboradores adotado nesta pesquisa é apresentado no Apêndice D.

Durante esta segunda fase de coleta de dados primários foram contatados 15 potenciais entrevistados, entre especialistas do setor e colaboradores das associações médicas. Mas, mesmo com diversas tentativas, não foi possível realizar a entrevista com um especialista do setor e dois especialistas colaboradores, por conflitos de agendas. Um terceiro colaborador solicitou o envio do protocolo de pesquisa por *e-mail*, porém, não retornou com o mesmo respondido.

A seguir, é apresentado o perfil dos 11 participantes da pesquisa, entre especialistas do setor e especialistas colaboradores das associações oftalmológicas estudadas (Figura 22).

	Especialista	Atuação	EXP	ENT
1	Setor ESP1-SET	Diretora na indústria, no Rio de Janeiro, que é líder mundial no mercado de lentes oftálmicas. É especialista em negócios e relacionamento com Sociedades Oftalmológicas.	26 anos	Local
2	Setor ESP2-SET	Gestor em de um conjunto de cooperativas do setor, no Rio de Janeiro. É especialista em negócios, assessoria e consultoria. Presta serviços a diversas entidades médicas oftalmológicas	15 anos	Local
3	Colaborador ESP3-COL	Médico oftalmologista, residente em Belo Horizonte. Ocupou diversos cargos de diretor, em diferentes associações oftalmológicas, localizadas no Rio de Janeiro e São Paulo.	30 anos	Local
4	Setor ESP4-SET	Diretora da Alfa, no Rio de Janeiro. É especialista em <i>marketing</i> e comunicação para área da saúde. Presta serviços de assessoria a diversas entidades médicas e ao profissional médico.	17 anos	Skype

5	Colaborador ESP5-COL	Formada em relações públicas e especialidade na organização e gestão de eventos. Realiza atividades de gestão e assessoria na associação, localizada em São Paulo.	16 anos	Local
6	Setor ESP6-SET	Diretora da Beta, em São Paulo. É especialista na prestação de serviços em processos decisórios, gestão de clínicas e outros empreendimentos. Membro de uma associação médica ligada à administração e palestrante nos eventos do setor.	8 anos	Skype
7	Colaborador ESP7-COL	Formada em pedagogia e doutorado em auxiliar de Oftalmologia. Realiza atividades de comunicação e assessoria de imprensa na associação, localizada em São Paulo.	7 anos	Skype
8	Setor ESP8-SET	Diretor da Ômega, em São Paulo. É especialista em serviços contábeis para entidades voltadas à medicina e ao terceiro setor. Presta serviços de assessoria e consultoria a diversas associações médicas.	37 anos	Local
9	Colaborador ESP9-COL	Formada em psicologia e especialista em sistemas de gestão. Como ex-diretora administrativa, realizou atividades e cursos de gestão de serviços médicos na associação, localizada no Rio de Janeiro.	8 anos	Skype
10	Setor ESP10-SET	Diretor da Gama, em São José (SC). É especialista em soluções digitais (sistemas) para realização de projetos, cobrança de anuidade e gestão de eventos científicos, com mais de 130 eventos realizados no setor.	9 anos	Skype
11	Colaborador ESP11-COL	Formada em administração e especialista em de gestão de serviços. Realiza atividades de gestão administrativa na associação, localizada no Rio de Janeiro.	12 anos	Skype

Figura 22. Perfil dos especialistas entrevistados

Nota. EXP (experiência), ENT (entrevista).

Fonte: Elaborada pelo autor.

As entrevistas com seis especialistas do setor e cinco especialistas colaboradores foram realizadas no período de março a julho de 2016, ocorrendo durante a realização de eventos da área, em salas devidamente preparadas, na sede das organizações e via *Skype*, ou seja, 5 presenciais (local) e 6 interativas (*Skype*). Na realização das 11 entrevistas, inicialmente, apresentava-se ao entrevistado cópia da carta enviada para o agendamento (Apêndice E) e um breve comentário era feito sobre o estudo. Teve como objetivo situar o entrevistado na temática que seria desenvolvida a conversa, que foi conduzida de maneira livre, mas, tendo como referência o protocolo de entrevista com os Especialistas (Apêndice D, já referido anteriormente).

Iniciada a entrevista, as características das dimensões da orientação empreendedora eram brevemente apresentadas e, na sequência, o entrevistado era conduzido a responder questões do tipo: isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?; o que provoca isso (no seu ponto de vista)?; o que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?. Outras questões foram sendo colocadas à medida que a conversa fluía, com o intuito de buscar mais detalhes de aspectos importantes para a pesquisa. Porém, em diferentes momentos, os entrevistados relatavam situações que caracterizavam outra dimensão, que não

aquela que estava em análise, o que corresponde ao tipo de entrevista semiestruturada adotada neste estudo.

As entrevistas foram gravadas e tiveram em média 60 minutos de duração. O pesquisador, durante a conversa, também fazia anotações de palavras-chave e expressões que identificavam as dimensões e fatores específicos, sendo utilizadas na fase de análise dos dados para identificar pontos relevantes e os trechos evocados pelos especialistas. Na etapa seguinte, as 11 entrevistas foram transcritas e totalizaram 161 páginas (espaço simples, fonte *times new roman* 12). Em seguida foram ouvidas novamente e validadas pelo pesquisador, após certificar-se da veracidade dos dados, para então proceder à análise, descrita na próxima seção.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A realização de pesquisa qualitativa tem sido sugerida na literatura da área (Lurtz & Kreutzer, 2016; Wales, 2016), na intenção de que ela “fornecerá uma maior compreensão sobre como a orientação empreendedora se manifesta dentro das organizações, resultando em maior congruência entre teorização e prática gerencial” (Wales, 2016, p. 13).

Para a realização da análise, inicialmente foi adotada a técnica de avaliação utilizada em estudos qualitativos, com a finalidade de caracterizar a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Martins & Theóphilo, 2009). A análise e interpretação dos resultados das entrevistas em profundidade foram conduzidas pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1979; M. B. Miles & Huberman, 1994).

A análise de conteúdo permitiu identificar nas falas dos entrevistados, os fatores relacionados às dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade. Para tanto, foi adotado um processo de análise dos dados com abordagem linear e hierárquica (Figura 23), contemplando a organização e codificação dos dados (Creswell, 2010).

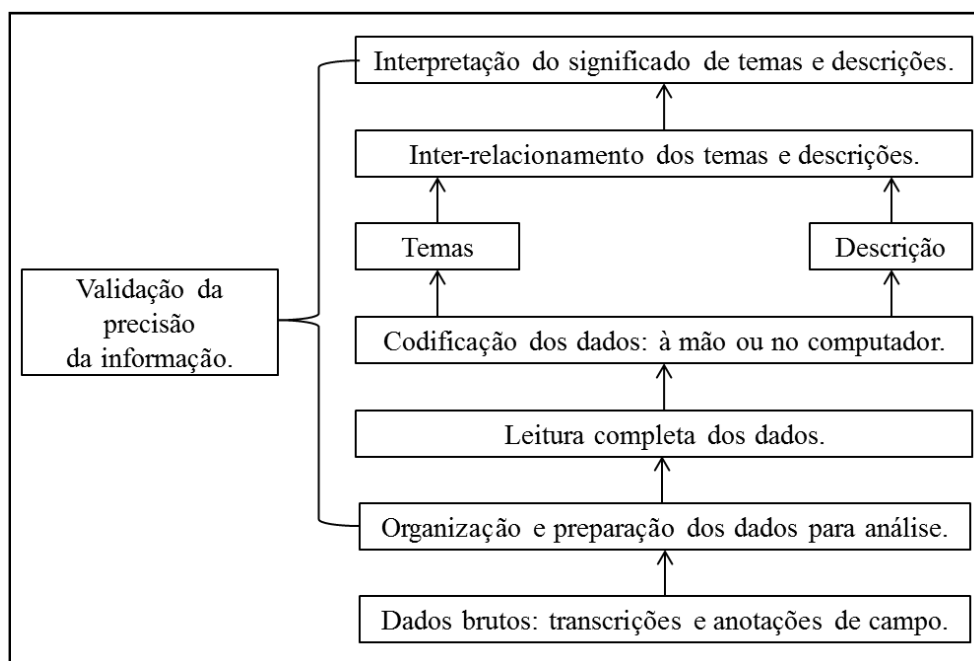


Figura 23. Processo de análise de dados qualitativos

Fonte: Creswell (2010, p. 218).

Ao se conduzir uma entrevista semiestruturada, é sugerido que a mesma seja gravada em áudio e transcrita na sequência, além de realizar anotações de pontos principais (Creswell, 2010; Gibbs, 2009). O processo de codificação dos dados é mais fácil de ser conduzido quando a gravação em áudio ou vídeo e as anotações de campo estão transcritas (Gibbs, 2009).

Para tratamento dos dados, inicialmente as entrevistas foram transcritas, com o auxílio de um colaborador de iniciação científica do grupo de pesquisa, devidamente orientado pelo pesquisador para essa atividade. Por meio da audição e leitura, cada entrevista foi validada pelo pesquisador, após certificar-se da veracidade dos dados. Na sequência, buscou-se identificar as perguntas e as dimensões com marcações nos textos impressos de cada entrevista, utilizando cores específicas. Num próximo momento, os trechos marcados de cada dimensão identificados nas entrevistas foram agrupados em novo documento, a fim de melhor identificar na fala dos Especialistas, os fatores de cada dimensão. Os trechos são as passagens de textos selecionadas nas entrevistas pertencentes às categorias de análise, podendo ser citados como exemplos típicos para ilustrar o caráter dessas categorias (Mayring, 2014).

Na análise, a codificação de dados envolve identificar e registrar uma ou mais passagens de texto, que exemplifica a mesma ideia teórica e descritiva, estabelecendo uma estrutura de ideias temáticas em relação ao respectivo código (Gibbs, 2009; M. B. Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Para organização e codificação dos dados, que pode ser

realizada à mão ou no computador (Creswell, 2010; Gibbs, 2009), elaborou-se um roteiro com base no modelo teórico (Figura 18), nas dimensões da orientação empreendedora e seus respectivos fatores (Apêndice F).

O uso de programas de computador de análise dos dados qualitativos tem auxiliado os pesquisadores na codificação, organização e separação das informações (Creswell, 2010; Mayring, 2014). A adoção de programas de análise qualitativa tem sido sugerida (Miller, 2011), pois o uso do computador é visto como uma forma promissora na medição de dados qualitativos nas pesquisas de orientação empreendedora (Wales, 2016). Assim, este estudo adotou o *software* Atlas.ti (<http://atlasti.com/>) para análise textual dos dados qualitativos, conforme sugerido por Mayring (2000).

No Atlas.ti, as entrevistas foram adotadas como os documentos primários da análise (*P-Docs*), e a nomenclatura representa sua ordem de realização (P1-Especialista, P2...P11), isto é, P1 para a primeira entrevista realizada e assim por diante. Após inserir os documentos originais de cada entrevista no Atlas.ti, optou-se por realizar nova leitura individual, buscando minimizar associações indevidas entre trechos e dimensões, ao ser associado o código de cada variável (fator da dimensão).

O código (*code*) é formado por uma palavra ou frase curta, visando a captura da essência teórica nos dados coletados (Saldaña, 2009). Assim, os *codes* foram configurados com a sigla da dimensão e seus fatores sintetizados em variáveis, seguindo o modelo teórico do estudo. A Figura 24 apresenta as nomenclaturas dos *codes* estruturados adotadas no Atlas.ti.

Dimensão da OE	Siglas	Variáveis teóricas	Literatura de base
INOVATIVIDADE	IN1	Novos produtos, serviços, programas ou atividades.	Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	IN2	Alterações em produtos ou serviços	
	IN3	Mudanças dramáticas.	
	IN4	Novos métodos, processos e formas organizacionais.	
	IN5	Alterações em processos e políticas.	
	IN6	Identifica e resolve problemas.	
	IN7	Novas fontes de receita.	
	IN8	Novos trabalhos pelos colaboradores.	
	IN9	Atividades de inovação pelas pessoas.	
	IN10	Criatividade e experimentação.	
	IN11	Novo modelo de negócio.	
	IN12	Novas combinações.	
	IN13	Novas estratégias.	

Continua...

Dimensão da OE	Siglas	Variáveis teóricas	Literatura de base
PROATIVIDADE	PR1	Senso de antecipação.	Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	PR2	Demandas existentes ou emergentes.	
	PR3	Mudanças no campo.	
	PR4	Mudança em atividades.	
	PR5	Pioneirismo.	
	PR6	Ações são copiadas.	
	PR7	Melhoria contínua.	
	PR8	Oportunidade e diferenciação.	
	PR9	Posição de liderança.	
	PR10	Mudança diante dos <i>stakeholders</i> .	
	PR11	Amplia a rede de <i>stakeholders</i> .	
	PR12	<i>Marketing</i> e comercialização.	
	PR13	Ação orientada.	
	PR14	<i>Networking</i> .	
ASSUNÇÃO DE RISCOS	AR1	Calculados e gerenciáveis.	Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011a) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	AR2	Projetos de alto risco.	
	AR3	Aceita o risco.	
	AR4	Voluntários e patrocinadores.	
	AR5	Estabilidade da equipe.	
	AR6	Possibilidade de perdas.	
	AR7	Compromete recursos.	
	AR8	Normas de comportamento.	
	AR9	Pressões por crescimento.	
	AR10	Imagem pública.	
	AR11	Aventura no desconhecido.	
AUTONOMIA	AU1	Ação autônoma.	Voss <i>et al.</i> (2005) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
	AU2	Recompensa.	
	AU3	Identifica novas atividades, serviços e programas.	
	AU4	Implementa ideias.	
	AU5	Criatividade.	
	AU6	Liberdade de decisão.	
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	AC1	Atividades comerciais.	Voss <i>et al.</i> (2005) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Lumpkin <i>et al.</i> (2013)
	AC2	Táticas dos concorrentes.	
	AC3	Tendências do setor.	
	AC4	Estratégias competitivas.	
	AC5	Postura agressiva e ousada.	
	AC6	Comportamentos assertivos.	
	AC7	Interesses dos <i>stakeholders</i> .	
	AC8	Criação da imagem da marca.	
	AC9	Frentes de atuação.	
RECIPROCIDADE	RE1	Colaboração em projetos.	Voss <i>et al.</i> (2005) Hu e Pang (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
	RE2	Parceria e cooperação.	
	RE3	Relações estratégicas.	

Figura 24. Lista de *codes* estruturados para análise textual no Atlas.ti

Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir da definição dos *codes* foi possível categorizar os dados coletados, adotando a codificação da análise textual (M. B. Miles et al., 2014). O método de codificação é visto como uma técnica de análise exploratória na resolução de problemas, sem adotar uma fórmula específica a ser seguida, com a finalidade de organização sistemática de classificação e categorização dos dados (M. B. Miles & Huberman, 1994; Saldaña, 2009). Na análise de conteúdo, o processo de codificação de dados envolve identificar e registrar uma ou mais passagens de texto, ou seja, os incidentes (Godoi et al., 2010), que exemplifica a mesma linha teórica e descritiva, estabelecendo uma estrutura de ideias temáticas em relação ao respectivo código (Gibbs, 2009; M. B. Miles et al., 2014). Esse processo contribui para que o pesquisador identifique, rapidamente, blocos de dados semelhantes, com o intuito de definir o melhor cenário para análise dos resultados e conclusões (M. B. Miles et al., 2014).

Com o auxílio do *software* Atlas.ti, realizou-se a análise de conteúdo para identificar e selecionar os incidentes (*quotations*), associando-os ao respectivo *code* da variável teórica, em cada um dos documentos primários, conforme exemplo na Figura 25. Adotou-se o método de comparação constante, que busca comparar, várias vezes, as codificações e as classificações já realizadas (Flick, 2007). Assim, num segundo momento, após utilizar a ferramenta de consulta (*query tool*), a análise de conteúdo foi retomada para identificar maior proximidade entre os incidentes e as respectivas variáveis de cada dimensão. Em seguida, o resumo de incidentes de cada variável foi impresso e analisado em conjunto numa última leitura, com o objetivo de buscar a confirmação, por meio das associações de *codes*, que os incidentes representavam o comportamento de cada variável teórica e, respectivamente, da referida dimensão.

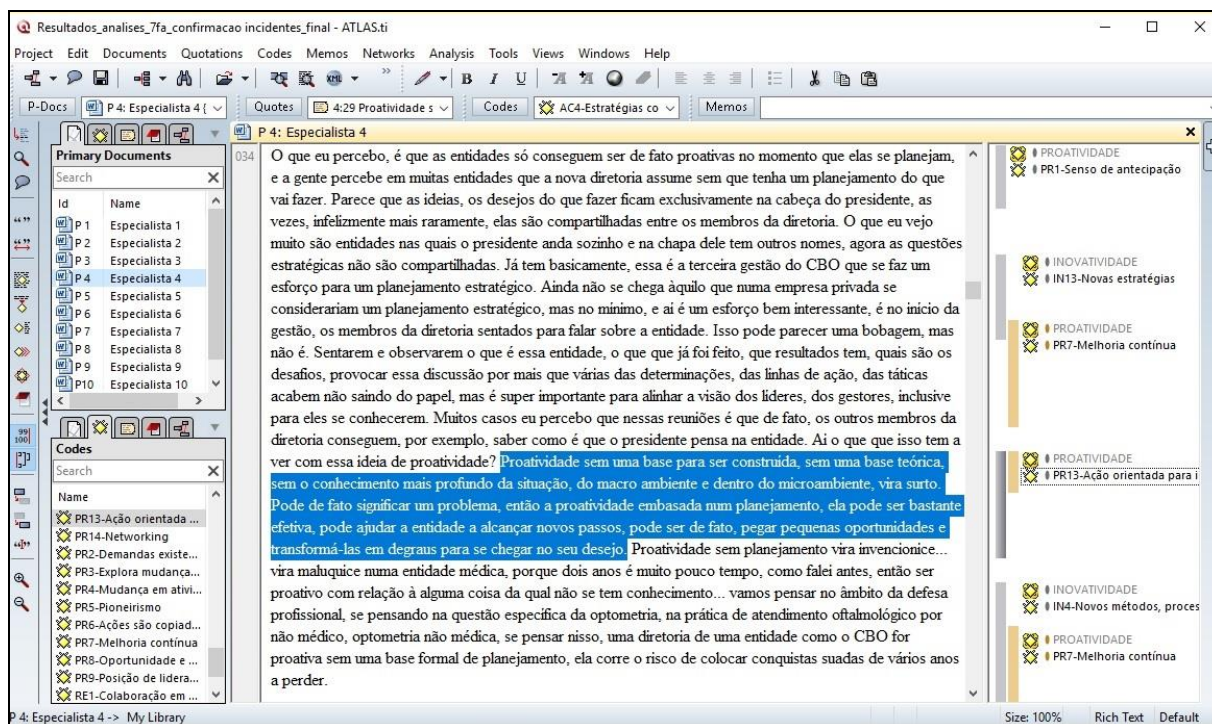


Figura 25. Análise de conteúdo e seleção de incidentes (*quotations*) em documentos primários no Atlas.ti

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para caracterizar os fenômenos que representam as dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, a análise final dos resultados foi conduzida pelo processo de comparação incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõe o comportamento empreendedor das organizações. Portanto, tendo adotado continuamente o método de comparação constante (Flick, 2007), o resultado de cada dimensão da orientação empreendedora foi direcionado com padrões de ocorrências encontrados nos dados (Bardin, 1979). Todo esse processo visa garantir tanto a fundamentação empírica quanto a parcimônia na explicação dos fenômenos (Godoi et al., 2010). A Figura 26 resume, parcialmente, o total de 727 incidentes/evidências (*Grounded*) associado às 56 variáveis/fatores (*name*), que representam as dimensões da orientação empreendedora (*families*).

Name	Grounded	Density	Author	Created	Modified	Families
AR4-Voluntários e patrocinadores	33	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	ASSUNÇÃO DE RISCOS
PR12-Marketing e comercialização	30	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	PROATIVIDADE
RE1-Colaboração em projetos	27	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	RECIPROCIDADE
RE3-Relações estratégicas	26	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	RECIPROCIDADE
AC8-Criação da imagem da marca	25	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
PR2-Demandas existentes ou emergentes	24	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	PROATIVIDADE
PR7-Melhoria contínua	24	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	PROATIVIDADE
IN10-Criatividade e experimentação	23	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE
AR6-Possibilidade de perdas	23	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	ASSUNÇÃO DE RISCOS
RE2-Parceria e cooperação	22	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	RECIPROCIDADE
IN13-Novas estratégias	22	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE
IN1-Novos produtos, serviços, programas ou atividades	22	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE
AC3-Tendências do setor	19	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
AU1-Ação autônoma	19	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AUTONOMIA
AR10-Imagem pública	19	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	ASSUNÇÃO DE RISCOS
PR8-Oportunidade e diferenciação	18	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	PROATIVIDADE
PR5-Pioneirismo	17	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	PROATIVIDADE
AC5-Postura agressiva e ousada	16	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
AC6-Comportamentos assertivos	16	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
IN2-Alterações em produtos ou serviços	16	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE
AC2-Táticas dos concorrentes	15	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
AR1-Calculados e gerenciáveis	14	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	ASSUNÇÃO DE RISCOS
IN12-Novas combinações	14	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE
PR13-Ação orientada para implementar ideias	14	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	PROATIVIDADE
IN5-Alterações em processos e políticas	14	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE
AU5-Criatividade	13	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AUTONOMIA
AU6-Liberdade de decisão	13	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	AUTONOMIA
IN7-Novas fontes de receitas	13	1	Super	14/04/2017 ...	07/01/2018 ...	INOVATIVIDADE

Figura 26. Apresentação parcial da classificação de dados a partir da análise textual no Atlas.ti

Nota. Variáveis/fatores (*name*), incidentes (*grounded*), dimensões da OE (*families*).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se pela Figura 26, que o fator ‘AR4-voluntários e patrocinadores’ da dimensão assunção de riscos [33], aparece com maior número de incidentes (*grounded*) classificados, seguido pelo fato ‘PR12-marketing e comercialização’ da dimensão proatividade [30] e pelo ‘RE1-colaboração em projetos’ da dimensão reciprocidade [27]. A análise mais detalhada será realizada na seção 4.2.

Por fim, para gerar a rede semântica de cada dimensão da orientação empreendedora, a partir do total de incidentes identificados com a codificação (*codes*), as *quotations* de cada variável foram analisadas, individualmente, agrupadas por grau de similaridade, para, então, proceder à conclusão, redação e apresentação dos resultados. Adicionalmente, ao final da análise de cada dimensão, apresenta-se um gráfico em teia gerado a partir do *software* Excel, que permite visualizar o total de incidentes de cada fator.

Em resumo, as fases da análise dos dados foram:

- 1) Transcrição, leitura e validação das entrevistas;

- 2) Organização dos dados em arquivos e impressos para leitura e análise, visando identificar as dimensões da orientação empreendedora nos textos das entrevistas. As anotações do pesquisador contribuíram com essa atividade;
- 3) Leitura completa dos dados após junção dos trechos das entrevistas sobre cada dimensão, de modo que todas fossem contempladas com as respectivas falas dos entrevistados;
- 4) Processo de codificação dos dados no Atlas.ti, a partir das variáveis (temas) previamente definidas, visando identificar as evidências (descrição).
- 5) Reunidas às falas dos entrevistados, procedeu-se uma leitura atenciosa para análise das características do comportamento empreendedor, com a finalidade de verificar o inter-relacionamento entre variáveis e evidências (temas e descrição).
- 6) A redação da apresentação dos resultados, após a interpretação do significado da relação entre temas e descrição, também seguiu o modelo teórico (Figura 18, na seção 2.5), sendo conduzida pela abordagem de cada fator identificado das dimensões. Procurou-se exemplificar como as dimensões e seus respectivos fatores se manifestaram na prática das AMOs. Também se buscou identificar situações de destaque na análise dos fatores que merecessem ser incluídas ou excluídas da proposição final do modelo teórico prático;
- 7) Uma avaliação por meio dos fatores das dimensões do modelo teórico foi conduzida, visando confirmar as dimensões e seus respectivos fatores, após à análise dos resultados. Nesse momento, o objetivo foi consolidar a proposição final de como se manifesta a orientação empreendedora, no contexto das Associações Médicas Oftalmológicas.

Com base nesse resumo, de certa forma, as etapas sugeridas por Creswell (2010), para conduzir o processo de análise de dados qualitativos, foram seguidos (Figura 22). Foi possível verificar a manifestação das dimensões, por meio de seus fatores, sugerir melhorias e alcançar o objetivo principal do estudo que é propor um conjunto de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos, bem como realizar a análise das duas proposições teóricas (**P1** e **P2**).

Adicionalmente, após atingir o objetivo geral deste estudo, categorias agregadoras foram propostas a fim de agrupar os fatores de cada dimensão, tendo como referência a mesma proposta da base conceitual da orientação empreendedora (Figura 3, seção 2.1.2), apresentada por Freitas *et al.* (2012) e Martens (2009). Mas, considerando as particularidades do contexto sem fins lucrativos e as características da manifestação do comportamento empreendedor, adequações foram sugeridas. Tanto a nomenclatura das categorias quanto a alocação de cada fator foi avaliada e validada pelos mesmos especialistas que analisaram o protocolo de entrevista semiestruturada, isto é, um acadêmico e outro do setor não lucrativo participante deste estudo, com experiência de 12 e 17 anos respectivamente (Apêndice G). Com essa proposição de categorias agregadoras dos fatores (Figura 55, capítulo 5), buscou-se potencializar as contribuições deste estudo, tanto para as pesquisas de orientação empreendedora quanto para as práticas de gestão empreendedora em organizações sem fins lucrativos.

No capítulo a seguir são apresentados e analisados os resultados deste estudo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados deste estudo. Para melhor entendimento do cenário, no qual este estudo foi realizado, a seção 4.1 apresenta, inicialmente, uma breve caracterização sobre o setor sem fins lucrativos e as associações médicas brasileiras. Na sequência, é realizada a descrição geral das associações médicas oftalmológicas – AMOS, foco deste estudo, consideradas empreendedoras pelos 11 Especialistas entrevistados.

Na seção 4.2 são apresentados os resultados da análise de como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos, tendo como base o modelo teórico anteriormente exibido na Figura 18, seção 2.5.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CENÁRIO ESTUDADO

Inicialmente são apresentados alguns dados do setor sem fins lucrativos no Brasil e como as associações médicas nacionais estão organizadas. Na sequência, as associações médicas oftalmológicas são contextualizadas, recorrendo-se a algumas características do comportamento empreendedor destacadas nas entrevistas com os Especialistas.

4.1.1 O setor sem fins lucrativos e as associações médicas brasileiras

O relatório sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins Lucrativos no Brasil (FASFIL) é um importante documento informativo sobre dados e análises do setor não lucrativo brasileiro. A última versão do estudo, publicada em 2012, é resultado da parceria entre o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), e; o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Nessa edição, também contou com a colaboração da Secretaria-Geral da Presidência da República.

O referido relatório teve como objetivo apresentar um panorama das FASFIL no país em 2010, visando municiar o governo e as organizações da sociedade civil com informações mais atualizadas (FASFIL, 2012). Em 2010, existiam oficialmente no Brasil, 290,7 mil

fundações e associações em fins lucrativos. Esse grupo de organizações representa mais da metade (52,2%) do total de 556,8 mil entidades sem fins lucrativos, e uma parcela significativa (5,2%) do total de 5,6 milhões de entidades públicas e privadas, lucrativas e não lucrativas (FASFIL, 2012).

Dentre os muitos dados importantes do relatório, serão apresentados, nesta seção, os relacionados ao crescimento das associações profissionais, pois são as que fazem parte do escopo deste estudo, conforme Tabela 1. Por definição, elas compreendem, segundo a FASFIL (2012, p. 170), “as atividades de organizações e associações constituídas em relação a uma profissão, técnica ou área de saber, centradas em: difusão de informação, estabelecimento e fiscalização do cumprimento de normas profissionais e representação perante órgãos da administração pública”.

Tabela 1:
Crescimento das associações profissionais no Brasil

Classificação das Entidades	Total e Percentual					
	2006		2008		2010	
	Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
Fundações privadas e Associações sem fins lucrativos	267.288	100	277.299	100	290.692	100
Associações patronais e profissionais	43.853	16,4	44.375	16	44.939	15,5
Associações profissionais	16.719	6,3	16.950	6,1	17.450	6

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor baseado em FASFIL. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil* (Censo) (p. 178). Brasília: IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, & SGP.

Os números apresentados pela Tabela 1 revelam o crescimento das associações profissionais, que é um subgrupo das associações patronais e profissionais, de 1,4% de 2006 para 2008, 2,9% de 2008 para 2010 e 4,4% no período de 2006 a 2010. Entre as mais de 17 mil associações profissionais estão as associações médicas, que são organizadas conforme Figura 27, destacando, em caixa verde, as 16 AMOs que compõem a unidade de análise deste estudo. A primeira AMO é o Conselho Brasileiro de Oftalmologia, associação reconhecida como órgão máximo e representativo da Oftalmologia brasileira, seguido das 14 Sociedades de Subespecialidades filiadas a esse Conselho e, por fim, a Sociedade Brasileira de Oftalmologia. Cabe salientar que essa última Sociedade é a mais antiga (fundada em 1922), congrega médicos nacionalmente, mas, tem mantido sua atuação mais na região Estadual (Rio de Janeiro), assim como as demais 27 Sociedades Estaduais de Oftalmologia (caixa vermelha) que não fizeram parte deste estudo.

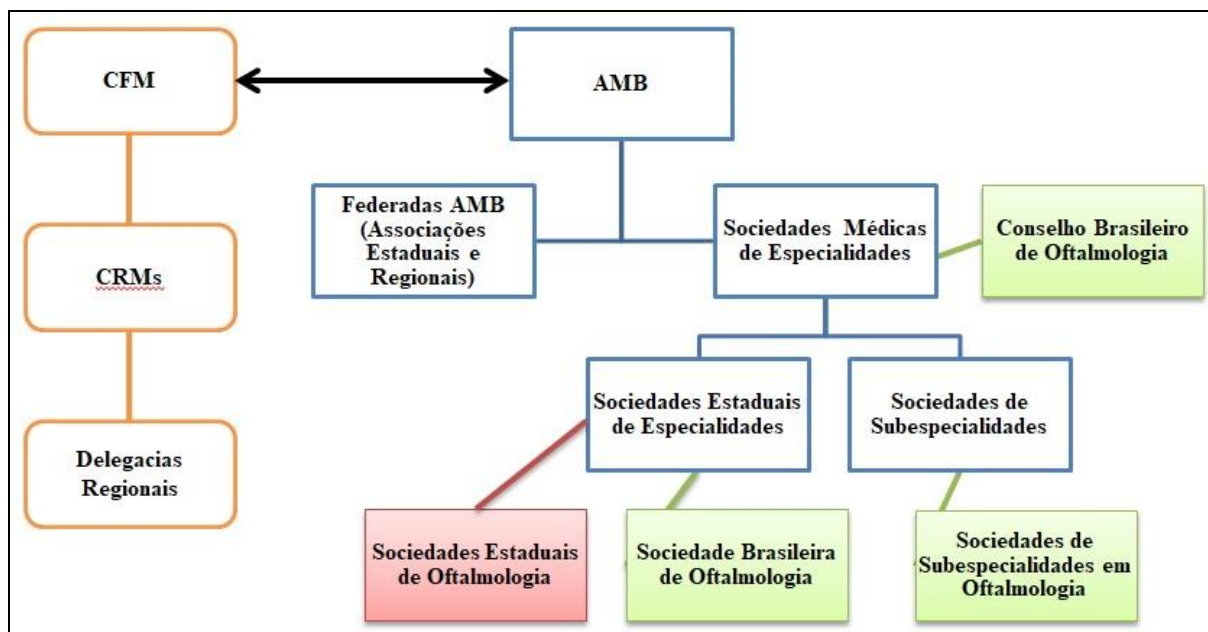


Figura 27. Organograma institucional das Associações Médicas brasileiras

Nota. 16 AMOs como unidade de análise da pesquisa (caixa verde)

Fonte: Elaborada pelo autor.

O Conselho Federal de Medicina (CFM) é o órgão máximo de regulamentação e fiscalização do exercício profissional da medicina. De acordo com o que determina o Código Civil brasileiro de 2002, os Conselhos de classe fazem parte de uma categoria denominada de pessoas jurídicas de Direito Público interno (assim como a União, Estados, Municípios e outras autarquias de caráter público, criados por lei específica).

A Lei que criou o CFM e os Conselhos Regionais de Medicina (CRM) é a de nº 3.268/57, tendo parte de seu teor modificado em 2004, pela Lei 11.000. Os CRMs são administrativamente subordinados ao CFM, concedem a permissão para o exercício da medicina no âmbito de sua jurisdição, quer dizer, um médico só pode exercer a medicina em um estado, se estiver inscrito no respectivo CRM. Aqueles que exercem a profissão em duas unidades da federação precisam manter inscrição nos dois Conselhos Regionais.

Definidas em um Estatuto Social, as finalidades de atuação da Associação Médica Brasileira (AMB) incluem defender a categoria médica no contexto científico, ético, social, econômico e cultural. Além disso, a AMB tem o compromisso de contribuir para a elaboração da política de saúde e aperfeiçoamento do sistema médico assistencial do país. A AMB é quem concede, desde 1958, os títulos de especialistas, em parceria com as Sociedades de Especialidades, além de elaborar a classificação hierarquizada de honorários para prestação de serviços médicos na medicina suplementar (convênios médicos) (Brasileira, 2012). A

entidade é composta de 27 Associações Médicas Estaduais, 396 Associações Regionais e 53 Sociedades Médicas de Especialidades.

As Associações Médicas de Especialidades, também conhecidas como sociedades ou conselhos de especialidades médicas, sendo conveniadas junto à Associação Médica Brasileira, formam o seu conselho científico (Brasileira, 2012). Essas organizações igualmente representam as 53 especialidades médicas reconhecidas no Brasil, conforme convênio celebrado entre o CFM, a AMB e a CNRM (CFM, 2012). Outras entidades médicas também fazem parte da AMB, mas não são consideradas de especialidades médicas, pois são reconhecidas como áreas de atuação ou de subespecialidade de algumas associações médicas (Medicina, 2015b). O Apêndice A (já mencionado) relaciona as entidades reconhecidas pelo CFM e pela AMB.

As Associações Médicas de Especialidades são associações privadas sem finalidade lucrativa definida por lei, representam uma classe com mais 399 mil profissionais médicos conforme censo do CFM (2015a), e fazem parte do grupo que representa os 16% das associações patronais e profissionais (FASFIL, 2012).

Nesse cenário, incluem-se as 16 Associações Médicas Oftalmológicas, atualmente regulamentadas no Brasil, constituídas como entidades científicas sem fins lucrativos (Apêndice B, citado anteriormente). Para o ESP2-SET, entre todas as especialidades médicas, “(. . .) a Oftalmologia é a sociedade mais participativa (. . .). A Oftalmologia brasileira está bem mais adiantada do que as outras especialidades”. O Especialista ainda justifica que,

(. . .) no Brasil, duzentos milhões de pessoas são clientes da Oftalmologia. Na ginecologia só mulher é que é cliente, na pediatria é só criança, na ortopedia é só quem tem problema de ortopedia, na cardiologia só quem tem problema de cardiologia problema no coração, na Oftalmologia não, todos são pacientes do médico da Oftalmologia, desde o recém-nascido, até o morto com transplante de córnea. (ESP2-SET)

A próxima seção descreve o contexto de atuação das AMOs pesquisadas, tendo sido elaborada a partir de dados primários (entrevistas) e secundários (estatuto social, regimento interno, processos do Sistema de Gestão da Qualidade, relatórios de pesquisas, documentos administrativos, publicações diversas, cadastro de associados, censo oftalmológico 2011, relatórios de campanhas realizadas e *websites*). Buscou-se identificar evidências nas falas dos Especialistas entrevistados, bem como na coleta de dados secundários, características

empreendedoras que validassem o campo de pesquisa.

4.1.2 Associações médicas oftalmológicas empreendedoras

No geral, as AMOs, enquanto associações profissionais, têm por objetivos comuns promover a assistência oftalmológica e a saúde ocular da população, congregar e representar a Oftalmologia brasileira, contribuindo para a elevação do nível técnico, científico e ético do exercício profissional dos oftalmologistas. Na visão geral dos Especialistas entrevistados, esses objetivos, que são estatutários, estariam ligados de tal forma que o progresso obtido em um, refletiria positivamente sobre os demais. Alguns trechos de entrevistas destacaram o aspectos importantes do contexto das AMOs.

Eu acho que nestes dez anos, foi avançando, em todas [as diretorias], começou há dez anos atrás e no geral deu continuidade. Cada um que entrou, porque você percebe a vivência, não preciso saber o que está acontecendo, mas em tudo, a tecnologia sabe, em especializações. Eu sempre sinto que nestes dez anos, assim, vem evoluindo a cada ano [melhoria na prestação de serviços]. (ESP1-SET)

Eu vejo uma diferença muito grande nas demais especialidades com a Oftalmologia. Sem dúvida que a gente tem que enaltecer a AMO 5. Eu não conheço outra sociedade de especialidades que têm a administração da especialidade. Então a AMO 5 ela realmente ela saiu na frente nesse sentido. Veja esse congresso, sucesso desse congresso que com todas essas palestras relacionadas à administração em Oftalmologia, as demais ficaram para trás. Realmente esse processo de gestão ainda é empírico, você não vê empreendedorismo [em outras especialidades], com raríssimas exceções. A Oftalmologia, exatamente por causa da AMO 5, a gente percebe então isso [o empreendedorismo na oftalmologia]. (ESP8-SET)

Olha, nesses últimos oito anos, eu percebi uma mudança muito clara dentro do trabalho das entidades. Toda entidade como a SBAO, que depende de voluntários, então você tem dificuldade em manter certa constância dentro dos projetos que são realizados [devido a mudança constante de voluntários]. (ESP9-COL)

Hoje, no Brasil, existem 99 Cursos de Especialização em Oftalmologia que são credenciados pela AMO 3 (relatório de gestão 2015-2017), condição obtida após o cumprimento de várias exigências em termos de titulação dos professores, carga horária e condições de ensino. A AMO 3 também promove anualmente a Prova Nacional de Oftalmologia para a emissão do título de especialista e para a avaliação permanente da qualidade do ensino da especialidade no Brasil Mas, o médico também poderá conquistar o

título de especialista por meio de um Programa de Residência Médica em Oftalmologia, que é regulamento pela Comissão Nacional de Residência Médica, ligada ao Ministério da Educação.

É evidente que as AMOs têm se preocupado com a formação e atualização científica do médico oftalmologista, o que pode ser verificado pelas diversas revistas científicas, e pelo numeroso volume de congressos organizados durante o ano, conforme identificado nos sites das associações. Também desenvolvem diversos programas de educação médica continuada em Oftalmologia, com o objetivo de favorecer a constante atualização científica dos médicos oftalmologistas.

As AMOs ainda se destacam como associações profissionais na luta pela melhoria da saúde ocular da população, na prevenção da cegueira e na reabilitação visual. Diversas iniciativas foram identificadas em relatórios e nas revistas periódicas que caracterizam essa atuação, principalmente por constantes alertas às autoridades e à sociedade brasileira, por meio de manifestações verbais e escritas apresentadas em eventos oftalmológicos, a exemplo de congressos, simpósios e reuniões científicas, pela promoção de campanhas de reabilitação visual e ações junto a autoridades constituídas, órgãos públicos e instituições de ensino, entre outros.

A disponibilidade das AMOs para ações sociais é diversificada, e têm direcionamentos para serem concretizadas, conforme o relatório de atividades científicas e sociais, em:

- Campanhas educativas, preventivas e de reabilitação;
- Mutirões de execução de exames e cirurgias oculares;
- Gestões junto aos poderes públicos e aos médicos oftalmologistas objetivando melhorar a assistência oftalmológica à população e priorizando a prevenção da cegueira e a promoção da saúde ocular;
- Ações de combate à mercantilização da medicina;
- Acompanhamento e avaliação periódica das instituições credenciadas para ministrarem Cursos de Especialização em Oftalmologia nos vários Estados do Brasil;
- Elaboração e aplicação das provas de habilitação ao Título de Especialista em Oftalmologia;

– Emissão, em conjunto com a Associação Médica Brasileira, do Título de Especialista em Oftalmologia e a realização de ações para valorizá-lo de todas as formas possíveis;

– Incentivo às práticas de aperfeiçoamento profissional e de intercâmbio e transmissão de conhecimento, dentre as quais se destacam os citados Cursos de Especialização e os diversos eventos científicos promovidos.

De maneira especial, as AMOs vêm participando, regularmente, de diversas frentes de trabalho, destacando-se as campanhas (ações coletivas) que objetivam a melhoria das condições de saúde ocular da população brasileira. Ainda, se destacam pelo trabalho de conscientização dos vários segmentos da sociedade sobre problemas oculares e medidas preventivas em Oftalmologia, muitas vezes, pela mobilização voluntária dos seus associados. Essas ações visam proporcionar melhoria na qualidade de vida, tanto em nível cognitivo como social, na população infantil e idosa, uma vez que, 85%³ do contato do ser humano com o mundo acontecem por intermédio da visão. Os problemas visuais acarretam restrições não só à aprendizagem, como também ao desenvolvimento intelectual, profissional e social do indivíduo. Além disso, conforme o Censo IBGE/2010⁴, no Brasil, 23,9% da população, ou seja, 45.623.910 de pessoas apresentam alguma deficiência, sendo que as deficiências visuais estão presentes num total de 35.791.488.

No decorrer da história das associações, além de fornecer logística adequada, as AMOs têm participado de ações sociais e de projetos que buscam facilitar o acesso dos cegos ao mercado de trabalho. Com a finalidade de contribuir com a promoção da saúde ocular da população brasileira, o setor busca realizar ações visando previr a cegueira evitável, por meio de parcerias, colaboração e acordos de cooperação com os diversos órgãos públicos (Federal: Ministério da Saúde (SUS), Ministério da Educação–FNDE e INCRA; Estadual: Secretarias de Saúde e de Educação; Municipal: Prefeituras, Secretarias de Saúde e de Educação Municipais; Polícia Militar: Corpo de Bombeiros), além de instituições privadas (Comunidade Solidária, Fundação Banco do Brasil, Rotary e Lions Clubs), entre outros, despertando contínuo interesse da população.

³ Conforme relatório ‘As Condições de Saúde Ocular no Brasil’, publicado pelo Conselho Brasileiro de Oftalmologia, em 2012.

⁴ Dados acessados pelo site <http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br> em 11/10/2017.

Para atingir a missão social, as AMOs têm atuado e investido recursos financeiros e humanos em diversas frentes para promoção da saúde ocular, buscando melhoria nos índices de atendimento para a expressiva demanda em Oftalmologia, por meio de uma interação administrativa e operacional, com finalidades diversas. Algumas ações são destacadas com a realização de campanhas para diferentes públicos, a exemplo de: reabilitação visual, baixa visão, catarata, retinopatia diabética, glaucoma, doação de córnea, entre outras.

Segundo os Especialistas, apenas a AMO 5 não tem uma aplicação mais prática direcionada para a realização de campanhas sociais de orientação e atendimento da população. Esse ponto estaria relacionado à característica administrativa para a qual ela foi criada. Porém, o ESP9-COL destaca que, mesmo com a finalidade de administração, a AMO 5 passaria a cumprir com sua missão social, num primeiro momento, contribuindo com a qualidade do atendimento nos serviços médicos (consultórios, clínicas e hospitais). O Especialista também justifica que, posteriormente, “(. . .) o paciente se beneficia porque ele passa por um atendimento mais humano, um atendimento melhor preparado pra ele e, num outro aspecto, eu acho que também até posso definir como ganho social”.

As AMOs são dirigidas por uma diretoria executiva composta, em média, por cinco médicos eleitos pelos associados para mandato de dois anos, tendo suas atribuições determinadas no Estatuto Social e, em alguns casos, detalhadas no Regimento Interno da organização. Em algumas associações, o vice-presidente eleito assumirá o cargo de presidente na gestão seguinte, isto é, após dois anos. Para os Especialistas, essa estratégia de se eleger o presidente futuro como vice de uma gestão atual, traria benefícios para a gestão das AMOs e a melhoria contínua da prestação de serviços. Alguns trechos reforçam essa questão.

(. . .) o estatuto foi mudado totalmente e agora está sendo criado o regimento interno. Nós temos uma coisa muito importante na sociedade que é interessante porque é o seguinte, o vice-presidente eleito é o próximo presidente, então, isso é uma coisa boa porque o vice-presidente tem a oportunidade de conviver dois anos para depois assumir a responsabilidade da presidência. (. . .) Isso é uma coisa boa, talvez tenha esquecido de citar que tenha sido importante para administração dessas sociedades, mesmo quando não tínhamos um grupo de colaboradores como nós temos hoje. Equipe de trabalho. (ESP3-COL)

Algumas entidades médicas já estão fazendo um sistema de não eleger o presidente e sim o vice-presidente, que vai assumir a presidência daqui há dois anos. Então, essa ideia de continuidade, quer dizer isso de uma forma ou de outra estica essa diretoria para o período de quatro anos. Porque eu assumo hoje como vice, participo, porque eu sei que daqui a dois anos eu assumo a presidência. (ESP4-SET)

Essa seria uma mudança grande de estatuto, mas acho que a AMO 3 ia ganhar muito em todas as ações aqui, porque também quando chegam ao fim, eles não tem mais interesse de assumir riscos pra outra gestão. Então tem uma mudança de estatuto que garantisse a eleição só do vice, ele atuaria dois anos como vice com o presidente que foi eleito anteriormente (. . .). Talvez fosse mais interessante pra AMO 3, pra poder ter ações, porque muitas ações são de longo prazo, que eles fazem hoje, mas só vão ter o resultado daqui dois anos, que já não é mais na gestão dele ou algumas decisões de congresso também são tomadas hoje, e a eleição do congresso é pra daqui quatro anos, e já não é nem mais na gestão do seguinte, é na do terceiro. (ESP5-COL)

Segundo o ESP1-SET, tanto o comportamento proativo quanto o processo criativo precisam ser contínuos, o que reforça a linha de pensamento dos trechos anteriores. Outro aspecto pertinente à continuidade dos projetos e relacionados às ações empreendedoras foi evocado pelo ESP10-SET.

Eu acredito que o grande ponto está na continuidade dos projetos. Se fosse possível, muitos casos isso acontece, mas se você consegue dar continuidade no projeto que iniciou numa gestão, um projeto bom, e ele tem continuidade na gestão seguinte, você consegue medir [o empreendedorismo]. Isso varia muito, você consegue ter ações de empreendedorismo e você consegue medir em seis meses, mas algumas você vai levar cinco anos. (ESP10-SET)

Com o objetivo de contribuir para a formação e atualização científica do médico especialista, as AMOs mantêm diferentes ferramentas e fontes de conhecimento, entre elas: a edição de revistas científicas, plataformas de estudo *online*, vídeo-aulas, realização de atividades presenciais (cursos, simpósios e congresso), publicações diversas (livros, coleções, censos e consensos), entre outras. Para o público em geral (leigos), disponibilizam conteúdo de instrução por meio de canais de TV *online*, vídeos educativos, revistas periódicas, cartilhas, *fanpage*, outras. Todas as AMOs possui um *website* e, algumas, dividem a plataforma com conteúdos específicos para médicos e não-médicos (leigo). Essa conduta visa facilitar a localização de conteúdo e restringir, por meio de *login* e senha, que o público geral tenha acesso aos conteúdos específicos para os profissionais médicos.

Para a arrecadação de recursos financeiros, as associações contam com a doação voluntária de anuidades pelos médicos, além da captação de patrocínios junto às empresas do setor (indústria farmacêutica e de produtos médicos). Destaca-se, ainda, o processo comercial que envolve a realização de diversos congressos no decorrer do ano, de acordo com a agenda de eventos disponível nos *sites* das AMOs, quando são comercializados espaços para

exposição e publicidade comercial, cobradas inscrições dos participantes, entre outras negociações. Eventualmente, doações de órgãos de fomento (CAPES, CNPq, outros) para realização de atividades científicas (formação médica) são recebidas, conforme logomarca dessas instituições veiculadas na divulgação dos eventos. Essa forma de gestão de portfólio de projetos busca estabelecer o aporte de recursos financeiros necessários para investimento nas suas iniciativas educacionais, no aumento dos benefícios concedidos aos associados, no aprimoramento da comunicação com a classe médica e com a própria sociedade.

Algumas AMOs buscam estabelecer um portfólio de projetos para realização anual, visando demonstrar uma melhor gestão administrativa-financeira e, assim, potencializar a captação de recursos financeiros junto às empresas farmacêuticas e de produtos médicos de capital nacional e internacional. Essa necessidade também foi motivada pela concorrência por recursos com outras entidades, que tem sido cada vez mais acirrada. E, por fim, pela própria exigência dos patrocinadores de melhor planejamento e viabilidade econômica dos projetos propostos, bem como dos retornos do investimento pelo patrocínio.

A busca por uma melhor gestão administrativa foi evocada pelos Especialistas. Mas, estaria diretamente relacionada às associações maiores, tanto em nível de estrutura física (sede) quanta a estrutura organizacional (colaboradores celetistas). Segundo os Especialistas, algumas AMOs teriam maior dificuldade de gestão, por não terem uma equipe administrativa mais completa (assessores, assistentes e auxiliares). Assim, a gestão da associação ficaria apenas na dependência dos diretores médicos. Porém, nas AMOs maiores, a gestão tem sido melhorada no decorrer do tempo, visando melhor satisfação dos *stakeholders*, destacando-se a AMO 3, por ter implantado o Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008 e atualizado para a versão 2015, buscando a melhoria contínua da qualidade dos processos administrativos.

A internacionalização das AMOs igualmente foi destaca pelos Especialistas, além de ter sido identificada a veiculação de logomarcas de instituições internacionais em alguns *sites*, com a informação de 'filiada'. Geralmente, as AMOs buscam filiações e parcerias junto a outras associações oftalmológicas internacionais, sejam americanas ou europeias. Nesse cenário, incluem-se: *International Council of Ophthalmology*, *Pan-American Association of Ophthalmology*, *International Agency for the Prevention of Blindness*, *American Society of Cataract and Refractive Surgery*, *European Society of Cataract and Refractive Surgery*, entre outras.

A Figura 28 sintetiza as características consideradas empreendedoras no setor das AMOs, destacadas nas entrevistas com cada Especialista.

Entrevistado	Características empreendedoras das AMOs
ESP1-SET	Busca a inovação para ações sociais; criatividade e proatividade nos serviços diversos; planejamento estratégico dos projetos; aproximação estratégica com patrocinadores; ferramentas de comunicação; agressividade na defesa da classe e da saúde ocular; relacionamento autônomo com parceiros; <i>marketing</i> agressivo; estrutura administrativa e física diferenciada.
ESP2-SET	Agressividade na defesa do mercado de trabalho; acordos de cooperação com organizações diversas; pioneirismo em acordos de cooperação; agressividade em competir em diversas frentes de atuação; assume riscos com a terceirização de serviços; comportamento institucional autônomo; colaboração para atingir objetivos comuns.
ESP3-COL	Criatividade e proatividade na atuação; novas tecnologias; inovação na organização de congressos; novos modelos de negociação com a indústria; aumento na oferta de novos serviços e produtos; fusão de duas associações; parcerias e internacionalização; assume riscos calculados; busca melhorar a imagem pública; administração profissionalizada.
ESP4-SET	<i>Marketing</i> efetivo e <i>network</i> ; definição de um portfólio de projetos; novos modelos de captação de recursos; novos processos administrativos; pioneirismo em atividades diversas; projetos de alto risco; agressividade na defesa do mercado de atuação; planejamento estratégico; diferenciação em produtos, serviços e tecnologia; postura agressiva e ousada em ações políticas e de saúde pública; busca a satisfação dos <i>stakeholders</i> ; parceria e colaboração nacional e internacional; acordos de cooperação.
ESP5-COL	Agressividade na criação da imagem da marca; aumento na fidelização dos associados; investe em novas tecnologias e ferramentas administrativas; normas de gestão da qualidade; novas formas de prestação de serviços; inicia ações que são copiadas; ações de <i>marketing</i> especializadas; criatividade associada à autonomia; assumem riscos com parcerias privadas e públicas; riscos na captação de recursos financeiros e humanos.
ESP6-SET	Novas técnicas, conhecimentos e ferramentas administrativas; inovação na prestação de serviços; risco na criação da imagem da marca; busca contínua pela qualidade do trabalho oferecido; busca a inovação e a proatividade na realização dos congressos; comportamento autônomo participativo; assume riscos financeiros em parcerias e na participação de eventos.
ESP7-COL	Pesquisa de campo; colaboradores autônomos na geração de ideias; novas formas de fidelização; novas linhas de atuação; parcerias institucionais, públicas e privadas; assume riscos com terceirizados; busca aprimorar serviços e produtos; adota postura competitiva para fidelização; busca novas frentes de atuação e parceria política.
ESP8-SET	Pioneirismo na criação de novos serviços administrativos; novos modelos de negócios; alianças estratégicas; agressividade e riscos em ações políticas, jurídicas e nos eventos científicos; formas diferentes de negociação com a indústria; criatividade e agressividade na fidelização de associados; criatividade autônoma para novas ideias; diferenciação no setor; busca conhecer a concorrência.
ESP9-COL	Novas ferramentas de gestão; adota o <i>benchmarking</i> ; participação efetiva em eventos nacionais e internacionais; comportamento autônomo de diretores; agressividade na participação de eventos de outras associações; maior qualidade dos serviços oferecidos; pioneirismo na oferta de novos serviços e produtos; pesquisa para compreender o mercado concorrente; posição de liderança.
ESP10-SET	Adoção de sistemas inovadores de informação e gestão; comportamento de diferenciação; iniciam ações que são copiadas; equipe autônoma e inovadora; riscos com prestadores de serviços; riscos com projetos audaciosos; alteração constante em produtos, serviços, processos e ferramentas administrativas; colaboração em projetos de interesse comum.
ESP11-COL	Novos processos; novos modelos de negócios; internacionalização; novas estratégias de captação de recursos; parceria e colaboração diversas; busca a satisfação dos <i>stakeholders</i> ; assessoria dos colaboradores na tomada de decisão; participação estratégica em eventos; riscos com terceirizados; nova estrutura organizacional.

Figura 28. Características consideradas empreendedoras na visão dos Especialistas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na visão dos Especialistas, diversas AMOs evidenciam o comportamento empreendedor, principalmente aquelas consideradas maiores e mais estruturadas

organizacionalmente. Na análise das características empreendedoras sintetizadas na Figura 28, tendo como referência a literatura de orientação empreendedora, foi possível identificar, claramente, as seis dimensões propostas neste estudo. As dimensões inovatividade e proatividade se destacaram nas falas dos Especialistas, com diversos exemplos práticos de atuação do setor das associações médicas. Aspectos de reciprocidade igualmente emergiram das entrevistas, como sinalizado pela literatura, tendo referência nas ações de parceria, colaboração e cooperação, comuns no setor não lucrativo.

As AMOs tem enfatizado o empreendedorismo na realização de suas ações, relações comerciais e iniciativas sociais, com organizações públicas e privadas para cumprirem com sua missão,. O ESP8-SET corrobora afirmando que também percebe o empreendedorismo nas associações e destaca que “(. . .) faz parte da sua missão (. . .) para que ela possa orientar os seus associados”. As associações também vêm realizando diversas iniciativas que permitiram identificar o significado do empreendedorismo e do comportamento empreendedor no nível organizacional. No que se referem ao empreendedorismo comercial, diversas evidências foram verificadas: ações conjuntas com o setor privado e público, adoção de planejamento estratégico, as múltiplas formas para a captação de novas fontes de receita, bem como as parcerias, colaboração e acordos de cooperação, com outras associações médicas nacionais e internacionais e demais organizações não médicas (setores privado e público). Pelo empreendedorismo social, foram consideradas relevantes pelos Especialistas ações como: campanhas de atendimento, ações educativas, de pesquisa, ensino e defesa profissional, e as diversas frentes de atuação política e jurídica visando os cuidados com a saúde ocular da população.

Com base na descrição geral das AMOs no decorrer desta seção e as características empreendedoras apresentadas na Figura 28, pode-se concluir que entre as particularidades de cada tipologia de OSFL, baseada no nível de empreendedorismo social e comercial propostas por Morris *et al.* (2011) para ilustrar a natureza multifacetada da OE no contexto sem fins lucrativos, as associações oftalmológicas realizam ações que as caracterizam como organizações “socialmente e comercialmente empreendedora”, ou seja, o quadrante quatro (Figura 5, anteriormente apresentada). Essa conclusão vai ao encontro da necessidade de estudos no contexto sem fins lucrativos para melhor enquadramento da literatura de orientação empreendedora, conforme sinalizado por diversos pesquisadores (Helm & Anderson, 2010; Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011).

A seção seguinte analisa as características da manifestação da orientação empreendedora no contexto das AMOs estudadas, consideradas empreendedoras para o contexto do estudo, na visão dos Especialistas entrevistados.

4.2 A MANIFESTAÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Nesta seção, são apresentados os resultados da análise de como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos, de modo especial, nas AMOs estudadas. Busca-se analisar o modo que se manifestam as dimensões e os fatores da orientação empreendedora para, então, definir um modelo teórico e prático direcionado ao contexto de organizações sem fins lucrativos.

Assim como as entrevistas com os Especialistas, a análise dos resultados seguiu o modelo teórico do constructo orientação empreendedora apresentado, anteriormente, na Figura 18, seção 2.5. No decorrer das próximas seções, partes do modelo teórico serão retomadas a fim de orientar a compreensão das diversas fases adotadas na análise dos dados. Cada fator teórico das dimensões da orientação empreendedora foi abordado individualmente, recorrendo-se a trechos de entrevistas (Mayring, 2014) realizadas junto aos 11 Especialistas do setor. Procura-se caracterizar, como na prática, tais fatores se manifestam no contexto estudado, bem como identificar situações de destaque que mereçam ser incluídas ou excluídas da proposição final do modelo teórico e prático.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como são caracterizadas as seis dimensões propostas para estudo da orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos. Na fala dos 11 Especialistas, foi possível analisar como se manifestam as dimensões que representam o comportamento empreendedor.

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear, entre as seis dimensões teóricas, aquelas que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 29) pelo número de incidentes⁵ (*quotations*). Foram identificados 727 incidentes, que permitem apontar as dimensões mais evocadas pelos 11 Especialistas: em primeiro lugar evidencia-se a ‘proatividade’ (176/11 – incidentes/especialistas), seguida pela dimensão ‘inovatividade’ (171/11). Entre as dimensões menos evocadas pelos Especialistas, estão a ‘reciprocidade’ (75/11) e a dimensão ‘autonomia’

⁵ Passagens de textos das entrevistas que foram identificadas e selecionadas para exemplificar a linha empírica a partir da linha teórica.

(61/10), que não contou com evidências por parte de um dos Especialistas. Todavia, não se pode afirmar ou considerar que as dimensões com menos incidentes não sejam importantes para estudo da orientação empreendedora, mas, apenas, receberam menor destaque nas falas dos Especialistas, talvez, pelo menor número de fatores que as compõem.

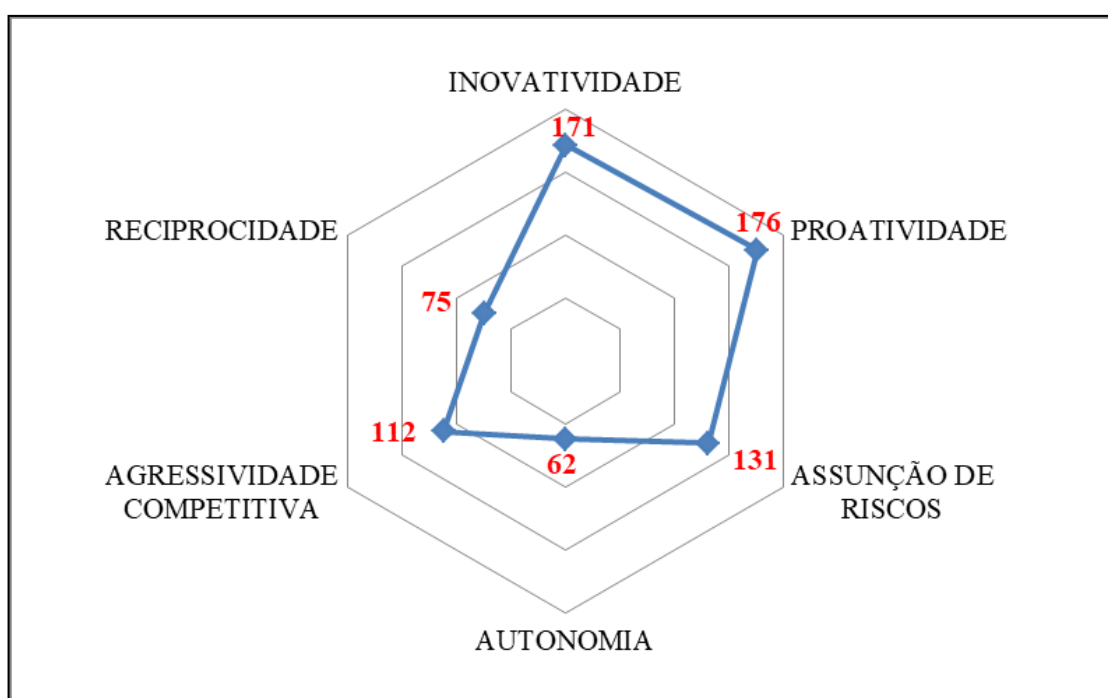


Figura 29. Co-ocorrência da orientação empreendedora: dimensões e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti

Fonte: Elaborada pelo autor.

As seções a seguir estão organizadas de acordo com cada uma das dimensões da orientação empreendedora para caracterização da inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, por meio de seus respectivos 56 diferentes fatores e incidentes (evidências) selecionados na análise textual, igualmente seguindo o modelo teórico proposto na seção 2.5 (Figura 18).

4.2.1 Dimensão inovatividade e seus fatores

Esta seção trata da **dimensão inovatividade** da orientação empreendedora e está organizada de acordo com os seus 13 fatores propostos (Figura 30), após revisitar a literatura na seção 2.3.1, e conforme Figura 18 do modelo teórico. Nesta seção, busca-se analisar as características de como se manifesta a inovatividade, por meio de seus fatores, em

organizações sem fins lucrativos, a partir dos incidentes explicitados nas entrevistas realizadas com 11 Especialistas do setor.

Dimensão da OE	Fatores relacionados à dimensão inovatividade
INOVATIVIDADE	Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.
	Alterações frequentes em produtos ou serviços.
	Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços.
	Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.
	Alterações frequentes em processos e políticas.
	Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.
	Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.
	Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.
	Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.
	Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.
	Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.
	Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i> .
Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.	

Figura 30. Dimensão inovatividade e seus fatores

Fonte: Elaborada com base em Voss *et al.* (2005), Morris *et al.* (2007), Pearce II *et al.* (2010), Helm e Anderson (2010), Kuratko (2011a), Morris *et al.* (2011), Hu e Pang (2013), Chen e Hsu (2013), Miles *et al.* (2013), Lumpkin *et al.* (2013), Lurtz e Kreutzer (2016) e Kraus *et al.* (2017).

A dimensão inovatividade é composta por fatores que têm como foco a inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes, além de ampliá-los para um mercado maior de beneficiários. É a busca por soluções criativas e inovadoras para os problemas e necessidades sociais na forma de novos processos, produtos, atividades, programas, políticas, métodos, serviços e formas organizacionais. A dimensão tem como finalidade o comportamento inovador à geração de novas ideias para potencializar o impacto social (Kraus *et al.*, 2017), o processo de formulação de estratégias (Lurtz & Kreutzer, 2016) e os novos modelos de negócios para captação de recursos financeiros (Chen & Hsu, 2013).

A Figura 31 é a representação gráfica da dimensão inovatividade. A célula de cada fator é composta pelas letras que identificam a dimensão – IN para inovatividade – a variável de análise e, os números {X-Y}, representam o total de incidentes e a relação com a dimensão, respectivamente. Todos os fatores possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação dos fatores entre as outras dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula/fator e a expressão ‘*is a*’, significam que ela ‘é um’ componente da dimensão inovatividade. Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density & groundedness*),

considerando o total de incidentes selecionado para cada fator, variando do maior (tons laranja) para o menor (tons verdes). Na célula central, os números {A-B} significam a relação da dimensão com seus fatores e o constructo orientação empreendedora. No caso da dimensão inovatividade {0-14}, está associada aos 13 fatores e ao constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

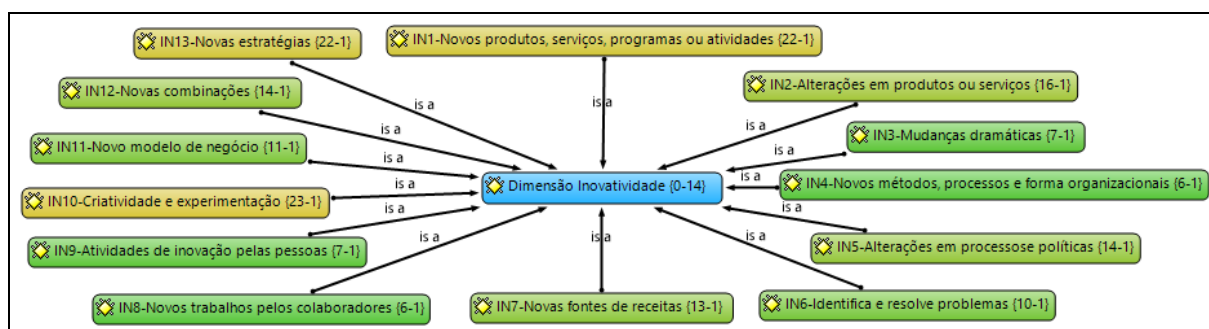


Figura 31. Representação gráfica da inovatividade e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de incidente (tons laranja); menor número de incidente (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para caracterizar os fenômenos que representam a dimensão inovatividade, adotou-se o método de comparação constante (Flick, 2007) pelo processo de análise incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõem o comportamento inovador das 16 organizações estudadas, identificadas como AMO 1 a 16. Assim, o resultado desta dimensão, foi direcionado com padrões de ocorrência encontrados nos dados. Todo esse processo visa garantir a fundamentação empírica e a parcimônia na explicação do fenômeno inovatividade.

A seguir, os 13 fatores da dimensão inovatividade serão abordados particularmente, buscando-se evidenciar, por meio de padrões de ocorrência identificados na coleta de dados junto aos 11 Especialistas entrevistados (identificados como ESP1 a 11), como tais fatores se manifestam. O uso de trechos de entrevistas foi adotado para ilustrar ou corroborar algum aspecto. Na sequência, para conclusão da dimensão, situações de destaque serão retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico e prático de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

a) Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades

Para a maioria dos Entrevistados, a busca por iniciativas inovadoras é importante para o setor sem fins lucrativos (Voss et al., 2005), seja para direcionar o cumprimento da missão principal ou aumentar a eficiência da organização (Morris et al., 2011). Foi possível identificar nas entrevistas, que as AMOs têm assumido o compromisso pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades (Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kuratko et al., 2011a; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007). Para o ESP4-SET, as associações devem buscar as inovações constantemente, pois se elas parecerem “(. . .) as mesmas de setenta anos atrás, setenta e cinco anos atrás de quando foram fundadas, é claro que ela não vai aparecer atraente para esse novo oftalmologista que chega ao mercado”. Já o ESP6-SET, enfatiza que a AMO 5 tem preocupação legítima com o desenvolvimento da inovação, uma vez que, “(. . .) é o escopo dela tratar da parte de administração em Oftalmologia (. . .) e tem oferecido coisas nesse sentido”. Já o ESP7-COL chamou a atenção para as novidades que a AMO 10 vem buscando ao consultar seus associados sobre suas necessidades.

A intenção da AMO 1, em desenvolver a inovação por meio de um novo produto, foi exemplificada pelo ESP11-COL. Segundo esse Especialista, existe um projeto para produzir vídeos educativos para orientação dos pacientes, que deverá ser colocado em prática em curto prazo. Ainda em relação ao desenvolvimento de novos produtos, o ESP4-SET destacou a produção de uma nova revista periódica criada pela AMO 3, igualmente destinada ao público não médico, que aborda os diferentes aspectos do universo da Oftalmologia. Outros exemplos de novos produtos foram evocados pelo ESP2-SET e ESP3-COL.

Hoje, nós temos um termo de consentimento informado e que ali explica todos os riscos, e como é feito aquele procedimento com os riscos. A grande maioria das clínicas hoje tem boletim que você chega na recepção e você tem um pequeno folheto que fala o que que é um glaucoma, fala o que que é uma catarata, o que que é uma refração, o que que é um deslocamento de retina, o que que você tem de DMRI [degeneração macular relacionada à idade]. Então, são boletins que a população pega e fica olhando e vai aprender. (ESP2-SET)

Nós temos uma revista periódica, bimestral, que ela sai e ela é muito importante. Ela deve ser muito lida porque não é uma revista eminentemente científica, mas uma revista que a gente envia aos associados e que ela dá notícias. (ESP3-COL)

Em relação ao desenvolvimento de novos serviços, os ESP2-SET e ESP4-SET, destacaram a oferta de uma assessoria para auxiliar os médicos associados à AMO 3, nas

questões de relacionamento comercial com as operadoras de planos de saúde. Diante disso, um novo produto foi gerado a partir da necessidade de um novo serviço prestado, que, segundo o ESP4-SET:

(. . .) é uma publicação que reúne todos os procedimentos cirúrgicos realizados em Oftalmologia com uma listagem que foi validada pela UNIDAS que é uma associação de prestadores de medicina de grupo em empresas estatais (. . .) tangibilizando questões que eram difíceis de definir, mas que também foi associado à uma prestação de serviço clara que foi ter equipes para negociar com as operadoras e mostrar o valor e a lisura do processo de formulação dessas tabelas. (ESP4-SET)

Como nova forma de prestação de serviços, as mídias sociais e sistemas *online*, também fizeram parte da fala dos Especialistas, conforme dois exemplos a seguir apresentados, evocados especificamente pelo ESP5-COL.

Para o público leigo vai ter também essa rede social agora, e que na verdade a mídia social é geral. Se eu entrar, eu não sou médica, se eu entrar no *Facebook* da AMO 3 que é aberto, eu consigo ver tudo que a AMO 3 publicou. Não há uma caracterização no *Facebook* que separe público leigo de público não leigo (. . .). (ESP5-COL)

E nesse portal além dessa publicação dos relatos de caso, eles teriam a chance de oferecer um serviço que pela *Scielo* não se pode, que é um tutorial. Os tutores, então, todos esses diretores seriam tutores de alunos interessados em desenvolver uma pesquisa científica, escrever um artigo científico para publicação. (ESP5-COL)

Um novo programa iniciado pela AMO 3 recebeu destaque na fala de alguns Especialistas. Segundo os ESP2-SET, ESP4-SET e ESP10-SET, o programa é composto por diversos serviços e produtos oferecidos às associações estaduais, visando uma maior aproximação da AMO 3 com os médicos daqueles estados. O foco no desenvolvimento de novas formas de disseminação dos programas de educação médica continuada, também foi evocado pelos Especialistas, conforme os exemplos a seguir.

Quer dizer, então, que a gente nunca atinge a todos com um congresso apenas. Então, nós tentamos, numa certa época, o ensino continuado à distância. Mas, também, não atinge por causa do momento e também por causa do horário é muito difícil atingir. Atinge muito pouco, uma parte pequena desses associados. (ESP3-COL)

Quando a gente fala de inovação e educação continuada, é pensar quais são as ferramentas que vão atender ao meu público que, por exemplo, está no Acre, para que

ele possa ter uma educação continuada de qualidade. Já que para ele participar de um congresso realizado, por exemplo, em São Paulo, o custo de passagem e de hospedagem e, mesmo o tempo que ele leva só se deslocando, é muito grande. (ESP4-SET)

A gente tem atendido algumas entidades para controlar a base de associados. É um número muito pequeno porque é uma coisa que nós estamos divulgando ainda. A gente trabalha mais no sentido de auxiliar, semelhante ao projeto que a gente está fazendo com a AMO 3, que devemos ter umas seis ou oito entidades no total que a gente ajuda a administrar essa parte e fornece o sistema para atualizar o cadastro. (ESP10-SET)

Em relação ao desenvolvimento de novas atividades inovadoras, os Especialistas deram direcionamento para ações sociais e científicas, durante a realização de eventos, de acordo com os trechos a seguir.

É uma ideia que eu tive [AMO 1] mesmo de fazer esse atendimento ao longo do tempo, quer dizer, pega os associados das regiões principais e faz um atendimento, digamos, cinco pessoas mês de catarata, cinco pessoas mês de refrativa. Você multiplicando por várias e várias clínicas numa região, isso tem uma contribuição muito importante. E esse é um atendimento para aquela pessoa que não tem um acesso a esse atendimento. (ESP3-COL)

Esse foi algo novo [AMO 3] que aconteceu no ano passado e foi muito bem visto e muito bem avaliado por quem participou, tanto como professor quanto pela plateia. As outras atividades novas que tiveram ano passado, que foram centradas nessa parte de integração e interação, foi o jogo de simulação de diagnóstico do Doutor *House*. Tem uma parte de conteúdo, tem uma parte de didática, mas ele é mais um *game*, mais para uma distração. Também teve uma sessão que ficou lotada e vai ser repetida nesse ano, e nesse modelo foi criado um jogo entre as escolas de cursos de Oftalmologia. (ESP5-COL)

Nós oferecemos nesse último congresso oito cursos diferentes, com mil vagas nos cursos oferecidos. Então, se você pensar isso há dez anos, em relação à evolução da entidade [AMO 5], é um salto absurdo de crescimento. Então, quando você fala das necessidades do nosso público alvo, isso é claro. (ESP9-COL)

Na visão geral dos Especialistas e, diante dos exemplos apresentados, é evidente que as AMOs vêm tendo ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades. O foco das inovações foi diversificado em aspectos sociais, educação médica (periódicos e eventos científicos), defesa do mercado de trabalho, *softwares* e as mídias sociais.

b) Alterações frequentes em produtos ou serviços

Foi evidenciado nas entrevistas, que existe a preocupação no setor das AMOs de buscar alterações frequentes em produtos e serviços oferecidos aos diferentes públicos (Helm & Anderson, 2010). Para o ESP1-SET, o maior destaque está nas mudanças inovadoras ocorridas nos produtos relacionados aos congressos realizados pelas diferentes associações, resultando, também, numa melhora na prestação de serviços. O destaque dado pelo ESP4-SET, associou as alterações às questões estratégicas e à própria missão das instituições. Nesse sentido, o ESP3-COL esclarece que a AMO 1 vem modificando as formas de apresentações nas sessões do congresso, além da realização dos eventos em locais turísticos. Também direcionado ao congresso, alterações em aplicativos foram sugeridas pelo ESP11-COL, devido à necessidade de acompanhar o avanço tecnológico.

Inicialmente com o aplicativo alguns anos atrás, só que foi uma versão bem simplesinha e, no ano passado, nós fizemos uma contratação mais arrojada de um aplicativo que envolve tanto a parte da instituição quanto a parte de eventos, que as pessoas podem fazer votações interativas durante as sessões, linkar os usuários uns com os outros para se comunicarem pelo próprio aplicativo, envio de fotos também. Uma ferramenta completa pra que a gente consiga atender os nossos associados e também os congressistas de uma forma cada vez melhor. (ESP11-COL)

Algumas alterações em produtos, mesmo ocorrendo pouco a pouco, seja em congresso, revista ou mídia social, são exemplificadas por outros Especialistas.

Tem o congresso da AMO 5, que eu acho que ao longo dos anos, melhorou muito a qualidade das palestras, o conteúdo e tudo isso. Da primeira vez que eu fui, acho que a uns seis anos atrás, para hoje, é um outro nível de palestra, outro nível de discussão, é outra história. (ESP6-SET)

Ela [revista] vem se transformando ao longo do tempo, mas pouca transformação. Ela começou com as seções, depois a gente foi mudando as seções para adaptar melhor ao mercado, às necessidades. Então, muitas seções a gente acabou excluindo, colocando uma nova no local, o próprio tratamento visual dela passou por modificações, foram várias mudanças, mas não mudanças enormes que desconfiguraram a revista, ela continuou tendo a personalidade dela. Mas, ela foi se atualizando, ela foi se adaptando aos leitores, conforme a gente recebia, também, cartas, *feedback* do mercado. Então a gente foi atualizando isso também. Ela é uma revista atemporal, a maioria das matérias da revista é atemporal. Então, isso é um fator muito interessante, até que nos congressos a gente leva o último número e os números anteriores também. (ESP9-COL)

Então assim, as mídias sociais também foram totalmente atualizadas, antigamente nós não tínhamos uma pessoa específica pra tratar dessa parte de mídia social que hoje em dia é uma coisa muito forte no mercado de qualquer empresa ou instituição. É a visibilidade maior que a gente até descobriu que através de mídia social a nossa visibilidade ela multiplica mais de dez vezes do que se você fosse fazer uma divulgação via *e-mail*. É uma coisa impressionante o impacto da mídia social. (ESP11-COL)

Assim como os produtos, alterações frequentes em serviços também foram evocadas nas falas dos Especialistas, sejam aqueles oferecidos pelos sites ou pelas mídias sociais. Segundo o ESP7-COL, as mudanças no site para acesso às vídeo aulas, facilitaram o acesso dos participantes. O ESP5-COL chamou a atenção para a nova forma de disponibilizar o serviço de esclarecimento sobre as doenças oculares pela AMO 3. Segundo ele, o serviço é prestado por meio de vídeos veiculados no canal do *Youtube* e que também estará na nova *fanpage* destinada ao público não médico, sendo necessárias adequações técnicas.

Outro ponto que merece ser destacado é sobre as atualizações periódicas dos sites. Para o ESP10-SET, dessa forma, as AMOs estariam pensando em uma inovação frequente. Outros dois Especialistas corroboram quanto às atualizações constantes nos sites das associações, afirmando que:

Tem que ser, e devem ser. Tanto é que o site ele foi renovado há dois anos no início da última diretoria, ele havia sido renovado dois anos antes, e dois anos atrás novamente renovado. Então, justamente nessa busca mesmo de renovação, de atualização dos conteúdos, a forma de acesso, (. . .) isso vai mudando muito rápido. (ESP9-COL)

É claro que a gente acompanha principalmente as tecnologias, em relação aos associados que precisam ter um acesso melhor possível, sendo atualizações de site, atualizações de conteúdos também, que a gente começou a incluir os vídeos também dos últimos congressos para que o nosso conhecimento científico ele seja propagado pros associados. (ESP11-COL)

Quase todos os Especialistas enfatizaram alterações frequentes em produtos e serviços. Foi destacada a realização de alterações de modo a acompanhar as mudanças tecnológicas, bem como as relações entre a estratégia e a missão organizacional devem ser consideradas. Alterações em serviços poderão ser requeridas diante da criação de novos serviços ou produtos, a exemplo da veiculação de vídeos diante do desenvolvimento de uma nova

fanpage, por exemplo. Nesse sentido, este fator estaria diretamente associado ao anterior apresentado, em alguns casos.

c) Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços

Algumas mudanças dramáticas em atividades, programas e serviços (Chen & Hsu, 2013; M. P. Miles et al., 2013; Pearce II et al., 2010) têm sido desenvolvidas no campo de atuação das AMOs. Na visão do ESP1-SET, a principal mudança estaria no relacionamento das atividades comerciais que envolvem as AMOs e a indústria de produtos médicos, por ocasião das negociações dos congressos. Um lado negativo das mudanças dramáticas da inovação recebeu destaque na fala do ESP4-SET, pois, em certas situações, haveria uma falta de compromisso com a continuidade das inovações, bem como da questão sustentável das inovações. Nesse caso, ainda segundo o ESP4-SET, “(. . .) não tem muitas inovações, e sim muitos surtos de fazer algo diferente e daqui a pouco esse algo diferente volta a ser feito como era anteriormente (. . .)”.

Apesar do aspecto apresentado no trecho anterior pelo ESP4-SET, o mesmo evoca uma situação que caracteriza a necessidade de mudança no programa de educação médica das AMOs. Na sequência, outros exemplos são apresentados para atividades e serviços, conforme os ESP5-COL e ESP7-COL, bem como o destaque dado pelo ESP11-COL no caso do produto revista científica.

Na Oftalmologia, onde cada vez mais se sofisticam os exames auxiliares de diagnósticos, a educação continuada sem que seja possível observar, comentar essas imagens, por exemplo, de um fundo de olho, em exames como um OCT, essas coisas todas, pode parecer muito precário. Então, tem que adequar à realidade sim, e aí vem a inovação. (ESP4-SET)

Mas, é a parte de se ter atividades mais diferenciadas nesse sentido, então mudou muito a cara do congresso nos anos pra cá. Se for olhar a parte de programação hoje ela é mais centrada em discussão, são módulos de atividade que focam na discussão e esse ano aumentou mais ainda. Uma inovação do ano passado foi as entrevistas, esse ano tem em quase todas as áreas. O coordenador da comissão científica ano passado falou “a gente vai colocar 20 sessões novas” entre os formatos novos, acho que não chegou a vinte, que eram entrevistas, roda-viva, debate, o *House*. (ESP5-COL)

Resolveu-se que o leigo, ele tem uma compreensão melhor do que é a saúde ocular e como proteger os olhos através de vídeos. Então, o que a gente percebeu, é que o texto ele é importante, mas se você associar o vídeo a esse texto, ele grava mais, a pessoa

tem mais interesse e você pode acessar pelo celular, pelo *Facebook*. A gente fez um canal aberto para os leigos acessarem de qualquer lugar, então, toda matéria que a gente escreve para os leigos é associada com os vídeos. Além disso, para os associados, desenvolveu-se um debate, um tipo de apresentação de aula que você possa interagir. Então, esse tipo de aula é colocado ao ar e você tem acesso a ela, você manda suas perguntas e na hora o professor responde. (ESP7-COL)

A revista nos últimos quatro anos sofreu mudanças, no bom sentido, duas modificações de projeto gráfico, porque nós tínhamos a revista com um projeto gráfico muito simples. Então, por duas vezes, ela foi alterada até mesmo se baseando nas revistas de mercado, tanto de instituições oftalmológicas quanto da revista de mercado mesmo, comerciais. E a gente está com um projeto inovador agora, nós vamos lançar um novo formato de revista agora em julho, os associados receberão uma revista completamente diferente, vai ser uma revista maior, vai ser uma revista com mais conteúdo, não só ligado à subespecialidade, mas ligada às outras especialidades que se conectam às questões de subespecialidade, a gente vai disseminar muito mais informações para os associados. (ESP11-COL)

Apesar de poucos Especialistas exemplificarem este fator, foi possível identificar alguns casos de mudanças consideradas dramáticas em atividades, programas e serviços. De modo especial, as alterações em atividades e serviços refletiriam no próprio produto, que acabaria sendo alterado, como exemplificado pelos produtos congresso e revista, respectivamente.

d) Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais

As práticas que caracterizam o desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais (Kuratko et al., 2011a; Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2007) foram evocadas por poucos Especialistas. O ESP4-SET, associou a inovação dos métodos de comunicação ao desenvolvimento de processos estruturados. Para os ESP3-COL, ESP5-COL e ESP11-COL, novos métodos e processos estariam relacionados à profissionalização, estrutura organizacional e sistemas de gestão, conforme os trechos a seguir.

E aí a capacidade de trabalho, outras coisas rendem com cada um, mas, nós estamos querendo ver se conseguimos com a profissionalização administrativa efetiva e de gestão mesmo, que seja gerenciado por um grupo de pessoas que necessariamente não precisam ser associados e nem médicos. (ESP3-COL)

Nessa nova plataforma, até a data de fechamento das avaliações, que eles têm uma data, um prazo pra cumprir aquelas avaliações, eles podem mudar a nota. Então, eles

podem rever, eles podem reconsiderar, eles podem dar uma nota inicial e depois ficarem com dúvida com alguma coisa, e procurarem aquela informação, e depois mudarem a nota. Então, aquele sistema fica em aberto e isso foi uma melhoria do ano passado pra esse. (ESP5-COL)

Como a gente conseguiu profissionalizar realmente a estrutura, a gestão administrativa, a presidência quando entra, ela tem uma postura diferente, ela vê a sede como uma estrutura forte, uma estrutura que consiga suportar e dar sugestões, dar qualquer tipo de informação pra alimentar uma tomada de decisão. (ESP11-COL)

Para novas formas organizacionais (Kuratko et al., 2011a), os ESP3-COL e 11 salientaram a unificação de duas AMOs, sendo criada uma AMO maior e mais representativa. Diante disso, o ESP3-COL destacou a necessidade de ampliação da sede e de uma administração profissional, o que pode ser refletida em novos métodos e processos (Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2007), a fim de aumentar a eficiência dos serviços oferecidos pela nova AMO (Morris et al., 2011).

Mesmo tendo sido evocado por poucos Especialistas, os exemplos apresentados caracterizam a manifestação do fator. Cabe registrar que, ainda que não tenha sido evocado pelos Especialistas, foi evidenciado na contextualização das AMOs (seção 4.1.2), que a AMO 3 adotou novos métodos e processos administrativos ao ser certificada pela Norma ISO 9001:2008 de gestão da qualidade e recertificada pela versão 2015.

e) Alterações frequentes em processos e políticas

Na visão dos Especialistas, as AMOs vêm, frequentemente, realizando alterações em processos e políticas (Helm & Anderson, 2010), tendo sido percebido pelo ESP1-SET, nos últimos dez anos. As alterações em processos estariam associadas a uma forma de comunicação mais sustentável (ESP4-SET) e aos avanços tecnológicos (ESP1-SET). Outros Especialistas corroboram quanto à importância da comunicação e da tecnologia, especialmente, para o processo de organização e gestão dos congressos realizados pelo setor das AMOs. Os trechos a seguir são nesse sentido.

A gente trabalha com uma plataforma, todo evento está lá (. . .), todos que são palestrantes também são congressistas. Então, eles entram para fazer inscrição no site, e a gente gerencia toda a programação das salas nesse mesmo sistema, que é uma tendência a não precisar mais estar fisicamente no escritório, de qualquer lugar,

qualquer recurso ligado à internet, computador. O celular não digo porque é muito pequeno para fazer todo esse cadastro. (ESP5-COL)

A cada ano ele [congressista] faz o mesmo processo de uma forma mais simplificada, e isso agiliza e agrega valor como um todo na programação. Então, você ter uma pessoa fixa no sistema, seja operando ou coordenando isso ajuda muito, e isso é uma coisa que faz a parte científica da AMO 3 funcionar muito bem. (ESP10-SET)

A cada congresso, a gente pretende sempre ajustar algum sistema de gestão melhor do que o passado. Isso é sem dúvida uma ferramenta que a gente precisa gerir durante o congresso todo e, ao término dele, a gente precisa também de todas as informações completas para que a gente consiga obter até um histórico aqui dentro da instituição. (ESP11-COL)

Para os Especialistas, alterações em políticas estariam ligadas às questões institucionais, vinculadas ao tipo de hierarquias diretoras e a documentos estatutários. Segundo o ESP11-COL, com a incorporação de duas AMOs, além dos diretores quererem inovar numa nova forma organizacional, buscavam por mudanças nas políticas institucionais⁶. Para tanto, alterações estatutárias foram necessárias, conforme evocado pelo ESP3-COL no trecho a seguir. Na sequência, o ESP4-SET chama a atenção para o relacionamento político institucional de uma comissão assessora criada pela AMO 3.

(. . .) o estatuto foi mudado totalmente e agora está sendo criado o regimento interno, mas, além do regimento interno, vão ter regras. O regimento interno é o que vai determinar as regras provavelmente e, aí, além disso, é um compromisso quando o indivíduo entra. (ESP3-COL)

O conselho de diretrizes e gestão, que é composto por ex-presidentes e, ainda, por representantes da comunidade oftalmológica, se transforma meio que num tribunal. Os presidentes têm sempre uma preocupação com o que o conselho vai falar ou como vai analisar uma determinada atitude que será tomada. (ESP4-SET)

Uma necessidade de alteração na política institucional para a melhoria contínua dos processos de organização e gestão dos congressos recebeu destaque na fala dos ESP10-SET e ESP11-COL, apresentados na sequência. De certo modo, a vantagem apresentada pelo ESP10-SET na alteração do processo de organização do congresso, acarretaria em uma mudança na política institucional da AMO 1, comentada também pelo ESP11-COL.

⁶ Políticas Institucionais: diretrizes gerais que expressam os parâmetros dentro dos quais as ações da Instituição e de seus integrantes devem se desenvolver, no cumprimento da missão para o alcance da visão. Devem ser coerentes com os limites éticos estabelecidos pelos valores compartilhados. Fonte: Ministério Público Federal do Piauí - <http://www.mppi.mp.br>

Quando o evento, o coração do evento é administrado dentro da entidade, toda a experiência que vem sendo adquirida com o passar do tempo, dos eventos, ela vai somando para construir uma experiência melhor para o evento e para o participante, e é a questão da operação desse processo. (ESP10-SET)

Então, cada evento a gente infelizmente, se eu pudesse escolher, eu faria sempre com uma empresa só o sistema de gestão do congresso porque ficaria muito mais fácil. Você teria já a estrutura pronta e simplesmente alimentaria a cada evento que a sociedade fosse fazer, só que isso não ocorre ainda. (ESP11-COL)

A análise das falas dos Especialistas evidencia que o setor tem realizado alterações em processos diante da evolução tecnológica e institucionalização de políticas formalizadas nos estatutos sociais e outros documentos regimentais.

f) Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas

Foram identificados diferentes casos que demonstram que as AMOs procuram formas inovadoras na identificação e resolução de problemas (Hu & Pang, 2013). Como nos dois fatores anteriores, a melhoria nas ferramentas de comunicação foi enfatizada. Segundo o ESP2-SET, o setor necessitaria adotar tecnologias modernas para facilitar a comunicação com os diferentes públicos, mesmo que tenham que contratar prestadores de serviços especializados. No próximo trecho, a questão de problemas com a comunicação por diferentes meios é explorada pelo ESP5-COL.

Então, a informação acaba se perdendo no meio de uma quantidade de informações também muitas vezes inúteis. Deve-se ter, mas não deve ser só isso. Podem-se fazer outras comunicações eletrônicas, também não contando que a pessoa vai receber toda informação por *newsletter* eletrônica, porque pode ir para lixo eletrônico, ela pode ver, recebe a informação, mas deleta. Pode fazer sim um folheto para ir pelo correio, mas um folheto mais simples, um cartão postal, algo que no seu formato chame atenção, e remeta o associado a entrar no *site* e verificar as informações ali. Tudo tem extravio, correio não é tudo que é entregue, em *newsletter* eletrônica não são todas que são lidas, postagem no *Facebook* não são todas que também são acessadas e são vistas. Então, não existe uma mídia cem por cento, que cubra cem por cento a divulgação, por isso, se devem usar vários recursos. (ESP5-COL)

Na visão do ESP10-SET, a adoção de sistemas tecnológicos para a resolução de problemas de gestão de eventos científicos por organizadores terceirizados, permitiria maior

controle das informações pelas AMOs. O Especialista enfatiza que quando a associação “(. . .) não tem fidelidade das informações de gerenciamento, você de fato não tem como saber o que está sendo entregue, se de fato aconteceu”. Outro exemplo evocado pelo ESP10-SET demonstra a contribuição da inovação para potencializar a captação de recursos financeiros, conforme a seguir apresentado.

Quando você consegue criar uma sistemática e que o teu associado ele já sabe que para ele pagar a anuidade dele o processo vai ser sempre o mesmo, isso facilita a conversão dessa anuidade. Digamos que durante janeiro e março as cobranças das anuidades aconteçam, e elas acontecem sempre do mesmo jeito. É enviado um *e-mail* pelo sistema, esse participante vai receber três comunicações até que ele conclua o pagamento dele, ele já sabe que ele tem que entrar e colocar senha, se ele quiser atualizar o cadastro ele atualiza. Mas, basicamente, o fluxo dele é clicar no *link*, fazer autenticação, clicar no botão de pagamento e o processo dele está concluído. Isso facilita muito para ele, pois cada vez a gente tem menos tempo, a gente quer as coisas de forma mais fáceis e você não fica reinventando o processo. (ESP10-SET)

O destaque na identificação e resolução de problemas sociais (Kraus et al., 2017) para o ESP8-SET seria “(. . .) a partir do momento que foi detectado [pelo setor] que a criança não aprendia porque ela tinha problemas visuais, vamos resolver esse assunto”. Também com aspectos sociais, seria a produção de uma publicação pela AMO 3, conforme o relato do ESP4-SET.

A publicação do Censo Oftalmológico. Porque o Censo Oftalmológico é um cruzamento de informações entre dados do IBGE sobre questão demográfica do país, dados populacionais, com cadastros no caso da AMO 3 e de empresas parceiras, ou seja, essas indústrias que atuam junto à Oftalmologia. Esse cruzamento de dados faz com que se consiga estabelecer quantitativamente qual é a distribuição geográfica dos oftalmologistas. (ESP4-SET)

Por outro lado, ainda existe a preocupação entre as AMOs para buscar formas inovadoras direcionadas à resolução de problemas na prestação de serviços que, muitas vezes, podem estar ligadas à mudanças de cultura, como enfatizado pelo ESP9-COL. Alguns relatos demonstram essa situação.

Então, essa é uma ideia, uma inovação que veio dessa reunião de *brainstorming*, que foi conduzida pelo coordenador da comissão científica, mas não só com os integrantes

daquela comissão, e que surgiu essa ideia e já está seguindo com o curso para o seu setor mais adequado que é o ensino, não o científico do congresso. (ESP5-COL)

Essa inovação de você ir até o médico, não trazer o médico até você, porque o médico estava muito ocupado, (. . .) as pessoas começaram a falar “a AMO 10 vai ter um professor da minha região, vamos todos assistir!”. Então, nas diversas regiões, foi para o norte, foi para o Amazonas, ele foi pro sul, e chamava todo mundo da região para ver aquela aula, para prestigiar aquele professor da região. Isso foi muito bom, acho que isso foi inovador. (ESP7-COL)

A evolução da entidade nesse sentido também de profissionalizar os próprios congressos, tem exigido certa mudança de cultura também. A possibilidade é você personalizar as aulas que você vai assistir. (. . .) Às vezes, tem uma pessoa que estava no congresso que trabalha na área de faturamento, ela estava fazendo um curso que não tem nada a ver com a área dela e acabava desmotivando, então isso exigiu também uma mudança de cultura. (ESP9-COL)

Percebe-se que as formas consideradas inovadoras pelos entrevistados, possuem direcionamento para a adoção de ferramentas tecnológicas, podendo ocorrer a terceirização desses serviços, a realização de campanhas sociais para atendimento da população carente, para melhoria na gestão dos produtos e serviços, e na captação de recursos financeiros. Porém, requer, em alguns casos, mudança de cultura para que a inovação possa de fato acontecer.

g) Busca formas inovadoras para novas fontes de receita

Nas entrevistas, a maioria dos Especialistas corrobora quanto à prática da inovação direcionada à geração de novas fontes de receitas (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). No geral, o setor tem buscado inovar nas formas de cobrança da anuidade voluntária, na negociação comercial dos eventos e nos patrocínios para os projetos. Na AMO 1, por exemplo, essa busca “(. . .) cresceu muito na sociedade, ela cresceu e inova muito mesmo”, segundo o ESP3-COL.

Segundo o ESP9-COL, seria preciso um conjunto de fatores para auxiliar no processo de novas fontes de receitas, por exemplo, precisaria ter “(. . .) credibilidade, ser criativo nisso e você precisa ter um *network*. Aí que entra a figura dos presidentes (. . .)”. A força da imagem institucional faria parte desse processo, ao ser lembrado pelo ESP11-COL, a unificação de duas AMOs, esclarecido no trecho a seguir.

Não houve problema, pelo contrário, perceberam o fortalecimento da gente, perceberam que a marca ficou mais forte, percebem que a cada evento que a gente faz ou qualquer projeto que agente envolva as empresas, também são projetos bem estruturados e não correu nenhum problema, pelo contrário a gente conseguiu mais patrocínios. Enfim, a nossa estrutura cada vez está melhorando, e nos retornos para os laboratórios também está sendo muito bom, todo mundo está ganhando nisso tudo, as empresas financeiramente e a associação com os patrocínios. (ESP11-COL)

Outras ações que caracterizam este fator seriam as novas combinações para os produtos e serviços oferecidos pelas AMOs, que aumentariam as fontes de receitas. Nesse sentido, a AMO 10 combinou a venda de estandes dos eventos com os patrocínios do site (ESP7-COL), a realização de eventos em parceria com outras associações pela AMO 1 (ESP3-COL e ESP11-COL), o diferencial nas atividades dos eventos pela AMO 5, convidando palestrantes de renomado destaque social (ESP9-COL), bem como o destaque para novas atividades paralelas gerenciadas por um sistema informatizado pela AMO 3 (ESP5-COL e ESP10SET).

Para o ESP4-SET, a inovação realizada pela AMO 3 estaria associada à captação de patrocínios em forma de “pacote” para a realização de seus projetos programados anualmente, contribuindo com a adesão da indústria médica. Essa nova sistemática “(. . .) viabiliza alguns serviços, alguns produtos que a AMO 3 busca oferecer, e que não teriam o interesse para as empresas estarem perto. Então, o que de fato não se fariam financiar”, comenta o ESP4-SET. A AMO 1 também estaria adotando uma nova forma de “pacote” de patrocínio, conforme o exemplo apresentado pelo ESP11-COL.

A gente pode ter a possibilidade de fazer uma cota de patrocínio de uma empresa dentro da revista, não tem menor problema. Porém, hoje em dia, os anúncios que estão saindo nela são das empresas que foram patrocinadoras dos últimos congressos. Então, a gente dentro do pacote de patrocínio a gente dá um percentual “x” espaços para elas conseguirem veicular as suas marcas dentro da revista. Mas, qualquer empresa poderia patrocinar um espaço sem ser vinculado ao pacote de patrocínio do congresso. (ESP11-COL)

Outra forma inovadora realizada pela AMO 5, foi buscar novas fontes de financiamento para seu produto junto a outros setores comerciais (Lurtz & Kreutzer, 2016), mesmo que sejam organizações de pequeno porte, conforme esclarece o ESP9-COL.

(. . .) a gente tem buscado outros anunciantes de outras áreas. Então, a gente encontrou na área de informática, na área de turismo, de congresso. As empresas dessas áreas passaram a anunciar, são nichos. Só que o problema desses nichos é que não são empresas grandes, fortes, que vão lá e anunciam quatro números, que faz página inteira, faz duas páginas, são empresas que tem um menor poder financeiro. (ESP10-SET)

No transcorrer da análise, percebe-se a busca por novas combinações de negócios para o desenvolvimento de produtos e realização de serviços, devido a uma maior variedade de entradas para novas fontes de receitas (Lumpkin et al., 2013), além das parcerias com organizações do setor e de outros ramos de atividades (Lurtz & Kreutzer, 2016). A imagem da organização, sua credibilidade e criatividade, assim como a influência política dos diretores por meio de *network*, são elementos que contribuem para o sucesso das novas formas de captação de recursos financeiros.

h) Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos

No decorrer das entrevistas, foi possível evidenciar que os colaboradores das AMOs, regularmente, são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos (Voss et al., 2005). O ESP3-COL associou este fator com a nova estrutura física da AMO 1, pois, contribuiu para um aumento na realização de novos trabalhos e oferta de serviços. Segundo esse Especialista, ainda existe um projeto de expansão da sede da AMO 1, para que ela “(. . .) possa acolher mais e mais trabalhos ou prestação de serviços aos nossos associados”.

A partir de ações de aproximação com outras associações médicas estaduais, os colaboradores das AMOs, principalmente as maiores, passaram a realizar novas atividades administrativas, e adotaram novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços, conforme evocado pelos ESP2-SET e ESP8-SET. Segundo esses Especialistas, as associações estaduais possuem carência de ferramentas de gestão administrativa e financeira, e os recursos humanos das AMOs mais bem estruturadas, estão assumindo esse trabalho nos últimos anos.

Para o ESP5-COL, a partir da inovação na criação de um novo produto (curso), os colaboradores de dois departamentos da AMO 3 passaram a desenvolver novos trabalhos. Apesar de o novo produto ter sido originado em um departamento (científico), o público alvo pertencia a outro (ensino), conforme ainda esclarece o ESP5-COL:

É um trabalho em conjunto, mas é mais da comissão de ensino do que da comissão científica (. . .). Mas os envolvidos, os competidores são todos ligados à comissão de ensino, cursos credenciados e os alunos dos cursos credenciados da AMO 3. Esse curso também foi uma inovação no ano passado, também hoje está com a comissão de ensino, e ele teria sido já da comissão de ensino na sua concepção. Mas, por uma série de circunstâncias, ele foi uma comissão à parte ligada à comissão científica e, nessa gestão, já passou para o seu chapéu correto da comissão de ensino (. . .). (ESP5-COL)

Outros exemplos evocados pelos ESP10-SET e ESP11-COL destacam o desenvolvimento de novos trabalhos inovadores a partir da realização dos congressos e de novas atividades administrativas. Os dois exemplos são apresentados a seguir, respectivamente.

(. . .) você já tem uma estrutura mais sólida, podendo renovar essa estrutura a cada evento, mas, não trocar todas as pessoas, e mantendo sempre uma base centralizada para criar essas inovações. Então, tudo que dá certo você consegue replicar com mais facilidade, porque você tem pessoas que tiveram experiências do evento no ano anterior, trabalhando no evento do ano seguinte. (ESP10-SET)

Através dessa gestão, dessa nova contratação, dessa consultoria, a gente conseguiu fazer com que toda a gestão fosse realizada aqui pela sede, até mesmo para evitar algum tipo de problema tanto jurídico quanto financeiro. (. . .) Então, essa inovação nós fizemos para poder a instituição caminhar bem profissionalmente. (ESP11-COL)

Além da oferta de novos produtos e serviços ter sido evidenciada, o aumento e melhora da estrutura física das AMOs, também contribui para que os colaboradores sejam incumbidos a desenvolverem novos trabalhos de gestão.

i) Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação

Na visão geral de alguns Especialistas, os colaboradores das AMOs estariam envolvidos e buscando a inovação para a realização de suas atividades (Voss et al., 2005), mas, dificilmente, haveria uma pessoa dedicada exclusivamente para isso. Segundo o ESP11-COL, a AMO 1 contratou há pouco tempo um colaborador para trabalhar com as mídias sociais, e que o aplicativo da associação passou por mudanças inovadoras, “(. . .) porque ele englobou vários assuntos [aplicativo], tanto da instituição como também do congresso, como o conteúdo de conhecimento científico *online* linkado ao nosso site”.

Atividades de inovação, direcionadas às questões sociais (Kraus et al., 2017), foram evocadas pelo ESP5-COL. Para esse Especialista, adequar a prestação de serviço às novas tecnologias, é uma forma de os colaboradores estarem envolvidos em atividades de inovação. O trecho a seguir exemplifica a adequação de um produto à necessidade do público alvo.

Tem a CBOTV para o público leigo, que agora também é um canal no *Youtube*. Todo mundo faz pesquisas hoje, e as pesquisas não são feitas no *Google*, são feitas no *Youtube*. Nas novas gerações, o filho vai lá procurar tutorial e não tem mais escrito como funciona, é tudo no *Youtube*, ensinando como fazer. (ESP5-COL)

Os ESP10-SET e ESP11-COL salientaram a importância de se ter uma pessoa tanto envolvida quanto dedicada à inovar nas atividades de realização dos congressos das AMOs. A seguir, dois exemplos são apresentados, nesse sentido.

É importante que as pessoas, digamos, as cabeças dessa construção [congresso] elas continuem ou elas passem o bastão também de uma forma inteligente com uma pessoa do lado, um assistente que vai e que está sendo treinado, está no meio do processo, que assuma aquilo em determinado momento. (ESP10-SET)

Essa questão de congresso eu até já levantei internamente para que a instituição tivesse um corpo efetivo de funcionários, para que não tenha necessidade de contratação de empresa organizadora. Porque a gente percebe que no mercado existe ainda um déficit muito grande de empresas que consigam atuar cem por cento de acordo com o nosso perfil. (ESP11-COL)

Apesar de poucos Especialistas terem evocado este fator, foi possível destacar vantagens de se ter pessoas dedicadas e envolvidas em atividades de inovação, como no caso de realização dos congressos e na adoção de novas tecnologias. De certo modo, este fator apresenta similaridade ao anteriormente apresentado, o que reforça a importância do envolvimento das pessoas para o desenvolvimento de atividades inovadoras no contexto sem fins lucrativos (Voss et al., 2005).

j) Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços

A maioria dos Especialistas evocou diversas ações que caracterizam a constante busca por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007). As AMOs estariam sempre preocupadas com a criatividade ao proporcionar maior conforto na área destinada à exposição comercial dos congressos, conforme o ESP1-SET, além de experimentarem novas tecnologias para essa finalidade. A busca por soluções criativas foi associada ao processo de análise crítica do sistema de gestão, que é gerada internamente por cada colaborador da AMO 1, de acordo com o ESP11-COL.

O ESP3-COL reafirma que outro aspecto de empreendedorismo da AMO 1 é “(. . .) a criatividade que nós sempre tivemos em execução daquilo que é a principal função da sociedade, que é produzir conhecimento para todos os sócios através dos congressos. E os nossos congressos sempre foram inovadores”. Para tanto, de acordo com o ESP3-COL, há mais de 20 anos, a AMO 1 tem feito uso da experimentação criativa, ao buscar parceiros para realizarem os congressos em conjunto, com o objetivo de compartilhar e aproveitar o espaço físico. O ESP8-SET corrobora ao afirmar que “(. . .) quando duas ou mais empresas se unem, elas poderão fazer ‘n’ negócios, por exemplo, uma compra centralizada”. Já o ESP5-COL, destaca a decisão da AMO 3 de experimentar novas formas inovadoras e criativas para melhorar a captação recursos e a percepção dos patrocinadores sobre o investimento, ao programar um portfólio de projetos para realização anual. O trecho a seguir resume as ideias aqui apresentadas.

Então, esse profissional fica lá [nova sessão no congresso], disponível para isso [orientação sobre gestão], e é muito interessante, pois é uma coisa nova, uma coisa criativa, de criatividade, de empreendedorismo mesmo. Porque o que acontece é que ainda as pessoas estão se adaptando a essa nova ideia, mas é muito interessante a gente criar uma sala tipo *louge*, e isso gera um custo inclusive para nós, alugar imobiliário, ter um café. (ESP9-COL)

Nas entrevistas, novos processos foram evocados pelos Especialistas, como uma forma de colocar em prática a criatividade e a experimentação. Nos trechos a seguir, o ESP1-SET exemplifica o processo de realização de eventos sociais para atendimento médico, e o ESP3-COL destaca uma sessão inovadora realizada num congresso. Na sequência, a experimentação criativa no processo das múltiplas plataformas de educação médica, é evocada pelo ESP4-SET, assim como o novo processo de programar as seções de um congresso, segundo o ESP9-COL.

Tem uns [eventos] que vão [médicos] até o paciente, que eles pegam nas kombis, que eles levam os médicos, vão até onde o paciente está, e os pacientes carentes e tudo. E outros não, eles [pacientes] vêm até eles [médicos]. Então, assim, é bem característico mesmo com a região. Então, têm projetos que já tem bastante tempo, alguns anos e tem alguns que você vê que estão buscando nesses últimos anos. Mas, assim, é muito característico de acordo com a região, com a necessidade da região. (ESP1-SET)

Nós fizemos uma sessão inovadora demais (. . .) o oftalmologista do outro lado do microscópio. Foi pegar todas as pessoas, colegas que já haviam se submetido a cirurgias refrativas, e ele deu depoimento alegre e tranquilo mostrando as apreensões que passou estando do outro lado do microscópio e, assim, foram vários casos desse tipo e fazendo o conagraçamento das famílias e dos médicos e que estavam nesse período. (ESP3-COL)

Hoje, essa educação continuada, ela não está só na esfera do presencial, ela também está na esfera do digital. Então, a educação continuada se expressa no congresso, na publicação científica, na disponibilização de diretrizes, protocolos, por meio impresso, por meio de site, pelas teleconferências, pelo *webnar*. (ESP4-SET)

É, você vai lá e assiste aquela palestra, mas a gente percebeu que o universo da gestão é muito grande. Então, estou tendo uma palestra aqui de recursos humanos, eu posso estar tendo uma de informática na outra [sala], posso estar tendo uma de finanças e na outra de faturamento. Então, você tem a pessoa, dentro dos seus universos de necessidades, ela consegue montar um programa para ela personalizado, ela personaliza o congresso, personaliza os assuntos que vão discutir, aprendendo e debatendo dentro do congresso. (ESP9-COL)

Outro exemplo de solução criativa seria a experimentação de um novo sistema para a gestão hierarquizada do processo de produção do periódico científico pela AMO 3, conforme o ESP5-COL. Nesse sentido, o ESP10-SET destaca que a adoção de novos sistemas de gestão, seria um agregador de valor para os processos das AMOs, visto que facilitaria a integração, o controle da entidade e a usabilidade do público alvo.

A experimentação criativa de novos desenhos na estrutura para a realização dos congressos mereceu destaque na fala dos Especialistas, a exemplo da fala do ESP6-SET. Nesse sentido, A AMO 1 redesenhou o período das atividades científicas e, a AMO 3, já percebe outras possibilidades inovadoras e criativas para execução de eventos científicos, por meio de tecnologias e novas estruturas físicas. Os trechos a seguir representam esses pontos.

Então, o que eu sinto é que a AMO 5 e a AMO 3, fazem um tremendo esforço nesse sentido. Eu acho que, de certa forma, elas são bem sucedidas, se a gente olhar a quantidade de pessoas que tem vindo aos congressos. O nível das palestras que tem melhorado, eu acho que isso, pra mim, é um reflexo de que eles estão indo, eu só não

sei se eles estão indo do melhor jeito possível, mas eu acho que eles estão indo e que estão fazendo a diferença sim. (ESP6-SET)

Nós fazemos um ano congresso internacional e outro brasileiro. O internacional, naturalmente, nós temos os convidados estrangeiros, nós fazemos o congresso em dois períodos. Depois, nós fizemos o congresso brasileiro ser apenas meio período, quer dizer, ser apenas das 8:00 às 13:00 da tarde. A partir da uma hora da tarde, existia um congraçamento das pessoas através de esportes, práticas de esportes, apresentações de disputas, apresentação de casos, assim, eu estou dizendo na praia. (ESP3-COL)

Hoje em dia, com a informação sendo acessada pela internet, não precisa ter congresso presencial. Aliás, já vem se dizendo isso algum tempo, que no futuro vai ser tudo por educação continuada. Então, os eventos podem ser em locais menores, podem ocorrer até em cidades nas salas de cinema, se faz uma transmissão de uma sala como é essa, de uma sala pequena que pode ser difundido no Brasil inteiro, e as pessoas não tem gasto de fechar consultório, gasto com passagem, gasto com hospedagem. Então, essa é uma tendência que vai acontecer no futuro, mas já acontece um pouco hoje em menor escala. (ESP5-COL)

A criatividade na nova forma de prestação de serviços foi evidenciada na fala dos entrevistados. Tanto o ESP4-SET quanto o ESP10-SET, relataram o processo de um novo serviço, respectivamente, em relação à produção de material informativo para o público leigo e à disponibilidade de um sistema informatizado de gestão financeira em parceria com outras associações. Nessa linha de parceria, segundo o ESP11-COL, a AMO 1 igualmente estaria sempre buscando melhorar os serviços para que a informação chegue mais fácil aos médicos associados. Assim, para agregar valor à associação, uma parceria foi feita com outra AMO, com o intuito de oferecer um novo serviço por meio da permuta de espaços nas revistas científicas das AMOs envolvidas. A seguir, os trechos evocados pelos ESP4-SET e ESP10-SET.

Repare que isso é um serviço duplo, de um lado o associado quer ter no seu consultório um folheto educativo, mas parece muito trabalhoso e muito caro pagar para desenvolver um folheto. Então, a AMO 3 entrega esse folheto para ele pronto, para ele imprimir na quantidade que ele desejar, e de outro lado consolida uma informação científica em linguagem leiga para ser distribuída para a população. (ESP4-SET)

Foi colocado esse ano o projeto, funcionou, a gente conseguiu um controle financeiro, a gente consegue enxergar agora quantos sócios a gente tem, quantos pagos, quantos inativos. No ano seguinte, vamos fazer uma ação, vamos intensificar isso para melhorar a sociedade. No próximo ano, vamos coordenar o evento dentro dessa plataforma, integrando o associado para ter algumas facilidades. Então, a gente já

começa a conseguir pensar lá na frente, projeto de longo prazo, Então, por isso, eu acho muito interessante esse processo. (ESP10-SET)

Pode-se concluir que o setor tem buscado adotar soluções criativas e experimentação, mas, não apenas para novos processos, produtos e serviços, sendo igualmente caracterizado este fator para a melhoria contínua dos mesmos, com o intuito de adequar a prestação de serviços às novas tendências do mercado e às novas tecnologias, para o cumprimento da missão social e institucional.

k) Promove um novo modelo de negócio para gerar receita

Novos modelos de negócios para a captação de recursos financeiros (Chen & Hsu, 2013), vêm sendo promovidos pelas AMOs. Nas entrevistas, receberam destaque as ações realizadas principalmente pelas AMOs 1 e 3. Segundo o ESP3-COL, a AMO 1 realizou um trabalho importante com os fornecedores, com o objetivo de demonstrar as vantagens de suas participações nos eventos organizados por ela. Isso resultou em um novo modelo de negócio, a partir do momento em que a AMO 1, passou a garantir em contrato, um maior tempo para que os participantes dos eventos pudessem frequentar a exposição comercial. Assim, os expositores teriam mais “(. . .) oportunidade para que os negócios fossem realizados nesse período também do congresso”, esclarece o ESP3-COL.

A realização de congressos em conjunto com outras associações, também foi considerada um novo modelo de negócio para os Especialistas, pois, de acordo com o ESP3-COL, haveria a “(. . .) possibilidade de gastar menos e valorizar a sua receita”. Nesse sentido, tanto o ESP3-COL quanto os ESP8-SET e ESP11-COL, corroboram quanto à fusão que originou a AMO 1, ser um exemplo claro de um novo modelo de negócio, capaz de potencializar a geração de receitas (Kuratko et al., 2011a), visto que, a parte financeira e contábil, a realização dos congressos e a produção da revista científica, já eram realizadas em conjunto.

No setor, o novo modelo de negócio para a geração de receita mais evocado pelos Especialistas, foi o promovido pela AMO 3. Para o ESP1-SET, a AMO 3 foi proativa ao criar um grupo de patrocinadores oficiais para seus projetos. Já o ESP4-SET, destaca que o modelo tem características de inovação devido à renovação anual do portfólio de projetos que

o compõe. E, segundo o ESP5-COL, esse novo negócio representaria uma agressividade competitiva da AMO 3, diante da necessidade de captação de recursos financeiros para a realização de seus projetos. Por fim, o ESP4-SET enfatiza não ter visto “(. . .) nada ainda semelhante em nenhuma outra entidade médica no Brasil”, caracterizando um processo de pioneirismo (Morris et al., 2007; Pearce II et al., 2010) desenvolvido pela AMO 3. Diante da importância evidenciada, os trechos a seguir são apresentados para esclarecer ainda mais as características desse novo modelo de negócio.

Em 2008, fez um projeto que centralizava e detalhava todas as suas ações, e apresentou esse projeto pras empresas que são as maiores produtoras e fabricantes de produtos e medicamentos da área, e cotizou essas participações com várias inserções mercadológicas de marca e produtos nesses itens que viraram o [modelo de negócio]. (ESP5-COL)

O que eu acho que tem de inovador na questão do [modelo de negócios], é que não é um fato de buscar na indústria, nas empresas do segmento, financiamento para o que se faz, mas, sim, transformar isso num pacote que faz com que essas empresas não possam, por exemplo, escolher projetos que vão mais ao encontro daquilo que elas querem trabalhar. (ESP4-SET)

Mais um modelo de negócio similar ao apresentado anteriormente está sendo realizado pela AMO 1, que passou a agregar outros produtos nas negociações comerciais relacionadas aos congressos. A seguir, o ESP11-COL descreve a sistemática que envolve o novo modelo.

A gente quis agregar todos os produtos que a gente poderia oferecer para que a gente tivesse uma força maior de captação de patrocínio. A revista é um veículo muito importante pra gente, porque é uma revista conceituada no mercado, por mais que não seja uma revista científica, mas ela tem uma leitura fácil, uma leitura agradável, tem várias informações científicas e também da própria instituição, principalmente divulgando nossos congressos que é um dos nossos produtos, que nós temos de principal, vamos dizer assim. (ESP11-COL)

Na fala geral dos Especialistas, os novos modelos de negócios são direcionados para a captação de recursos financeiros, visando à realização de projetos diversos e programados anualmente, não sendo evidenciado o direcionamento para a geração de lucro. Cabe destacar, ainda, que um novo modelo de negócio para gerar receita, por meio de um portfólio de projetos, por exemplo, além de ser considerado inovador, apresentaria características de um comportamento proativo diante da antecipação às necessidades e aos desafios futuros

(Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), e agressivo diante da concorrência por recursos financeiros (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005).

I) Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos *stakeholders*

Identificou-se nas entrevistas diferentes combinações realizadas pelas AMOs diante das expectativas dos múltiplos *stakeholders* (Lumpkin et al., 2013). Na visão geral dos Especialistas, as novas combinações estariam ligadas à adoção de tecnologias e formas inovadoras na oferta de produtos e serviços. O ESP1-SET chama a atenção para novas combinações considerando o público médico jovem, principalmente, nas ferramentas de comunicação e educação médica. Esse aspecto é corroborado pelo ESP4-SET ao afirmar que: “pensar na inovação, na comunicação e na educação continuada sem que isso seja considerado [idade do público], as entidades se distanciam do seu público efetivo”.

Uma forma de investir em novas combinações seria ampliar a oferta de produtos e serviços para diferentes públicos, considerando as necessidades de cada alvo, como tem feito a AMO 3. Nesse sentido, para o ESP4-SET, a associação estaria entregando mais valor aos *stakeholders*. Ele ainda esclarece que para a inovação em novas combinações,

(. . .) precisa passar por entender a entrega de valor, a comunicação é um âmbito importante na entrega do valor. Mas é o processo, é o serviço, é o produto, é um conjunto que vai significar pra esse potencial associado de fato valer a pena fazer parte. (ESP4-SET)

Mais uma forma de combinar a prestação de serviço e a tecnologia, por exemplo, seria utilizar o sistema de gestão de eventos para realizar diferentes processos. De acordo com o ESP10-SET, algumas AMOs podem oferecer através do sistema, qualquer processo de compra e venda, cobrança de anuidade, além da participação nos congressos. Pois, pelo sistema, é possível efetuar o pagamento por cartão de crédito, de débito ou por boleto bancário, sem a necessidade de que o evento tenha conta bancária, contrato de cobrança ou cartão de crédito. Toda essa combinação, segundo o ESP10-SET, pode ser oferecida pelo sistema de gestão de eventos, que algumas AMOs têm adotado. O ESP5-COL igualmente

evoca diferentes combinações que podem ser realizadas com a informatização da gestão de eventos, conforme trecho a seguir.

E ele tem um painel, um *dashboard* de controle muito bom. Consegue ter uma visão do evento em termos de quantas pessoas se inscreveram, em números, quantos trabalhos foram recebidos, quantos estão em avaliação, quantos palestrantes estão cadastrados, quantos convites, porque uma pessoa pode ter cinco participações. (. . .) O nosso [AMO 3] tem cerca de 1.200 participações e, desse número, que convites, que participações ainda estão pendentes, quantas foram aceitas e quantas estão recusadas. Isso numa visão geral, depois vem cada sub-menu, se entra e se consegue trabalhar as informações. (ESP5-COL)

Diante das expectativas dos *stakeholders*, uma nova combinação que mereceu destaque na fala dos ESP3-COL e ESP11-COL, seria a fusão de duas associações. O ESP3-COL enfatizou o favorecimento em todos os aspectos, a satisfação do público interessado e, que essa combinação de uma nova estrutura organizacional é “(. . .) um ponto de empreendedorismo”, conforme sugerido por Kuratko *et al.* (2011a). Já o ESP11-COL destacou a vantagem de poder melhor identificar cada público e, assim, direcionar as ações específicas para cada grupo.

Outros exemplos de combinações diversas em produtos e serviços foram evocados pelos ESP9-COL e ESP11-COL, conforme os próximos trechos.

Ela é multidisciplinar [revista] e envolve o estudante que é o futuro de tudo isso, aquele que ainda está na área de comunicação, medicina, administração, muitos estudantes apresentam os trabalhos. Isso faz com que se desperte um interesse maior pela nossa área porque, quanto mais profissionais capacitados nós tivermos na área, mais nós vamos nos desenvolver. (ESP9-COL)

Em relação a essas inovações, sempre em contrapartida, também como um benefício para os participantes associados [dos congressos], porque tem muitos oftalmologistas que participam dos nossos congressos, participam dos nossos *webmeeting*, mas não são nossos associados. Então, a gente sempre capta a maior participação deles tanto no aplicativo quanto nos congressos ou até mesmo em pesquisas. Nós temos também linkadas à Academia Americana, a Associação Americana que, em contrapartida, eles ganham um prêmio, e esses prêmios podem ser do mais simples ao mais rentável, de inscrição gratuita e até mesmo prêmios em dinheiro dos festivais de filmes. (ESP11-COL)

Na fala do ESP11-COL, anteriormente apresentada, as novas combinações que a AMO 1 tem investido, ainda possibilitaria que os múltiplos *stakeholders* adquirissem diferentes vantagens. Além disso, o que se percebe na fala dos entrevistados, é que o setor não apenas investe em novas combinações visando à oferta de produtos e serviços para os múltiplos interessados, mas, igualmente, tem enfatizado essa combinação às ferramentas tecnológicas, bem como buscado conhecer o perfil do público alvo.

m) Ativamente a organização desenvolve novas estratégias

No decorrer das entrevistas, diversos exemplos retratam que as AMOs vêm desenvolvendo, ativamente, novas estratégias (Voss et al., 2005). No entanto, o ESP2-SET chama atenção para a falta de continuidade de muitos projetos e do planejamento estratégico, decorrente da mudança de uma diretoria para outra; seria necessário planejar a gestão por um período maior, talvez de cinco anos. Esse Especialista exemplifica a sequência na qual a diretoria atual, “(. . .) planeja até o final da gestão dela que é de dois anos, aquela que vai entrar, mais dois anos, quando entrar a outra, depois ela faz outro planejamento estratégico”. O ESP2-SET ainda reforça esse ponto, esclarecendo que:

O planejamento estratégico você quase não dá pra fazer por menos de cinco anos. A diretoria dura dois anos, então, um planejamento estratégico, teria que ser feito com a diretoria que vai entrar com a diretoria que está saindo, e você faz um projeto de um tempo que dê para você amadurecer. E, muitas vezes, acontece e fica fazendo planejamento com uma diretoria, isso acontece não só nas sociedades de especialização como acontece na AMO 3 também. (ESP2-SET)

Apesar do ponto negativo de uma falta de continuidade do planejamento estratégico apontado pelo ESP2-SET, outros Especialistas evocaram o desenvolvimento constante de novas estratégias. Os ESP9-COL e ESP10-SET, corroboram que a credibilidade que uma diretoria possui no mercado é um potencializador para que as estratégias planejadas sejam alcançadas, possibilitando bons resultados para as AMOs. Os exemplos a seguir, demonstram o desenvolvimento de novas estratégias a partir da postura adotada pela diretoria das AMOs 3 e 1, respectivamente.

Essa é a terceira gestão da AMO 3 que se faz um esforço para um planejamento estratégico. Ainda não se chega àquilo que numa empresa privada se considerariam um planejamento estratégico, mas, no mínimo, é um esforço bem interessante. É no início da gestão, os membros da diretoria sentados para falar sobre a entidade. (ESP4-SET)

Um trabalho também muito interessante, nós fomos pouco a pouco para minimizar o risco [processo de fusão AMO 1], buscando adesões na ideia de aderir nossos associado. E foi dando oportunidade para que eles se manifestassem favorável. Então, muitos contra no início foram aceitando e aceitando, e aquilo foi um processo longo de aceitação. (ESP3-COL)

Além da necessidade de se planejar o desenvolvimento de novas estratégias, a adoção de ferramentas de comunicação e *marketing* foi evocada pelos Especialistas. Para o ESP9-COL, o *marketing* estaria presente em diversas frentes e “(. . .) ele nos auxilia a ter estratégias para poder aumentar a abrangência das ações”. Já o ESP4-SET, salienta que as novas tecnologias de comunicação devem ser empregadas de forma estratégica, pois, as associações, “(. . .) têm que estar preparadas para receber essas pessoas de 30 anos, e eles cresceram em um momento de comunicação completamente diferentes, eles efetivamente são mais digitais”.

Outros exemplos de novas estratégias adotadas estão relacionados a atividades comerciais, produtos e serviços. Uma nova estratégia da AMO 1, teve foco na valorização das oportunidades comerciais que os patrocinadores teriam durante a realização do congresso, de acordo com o ESP3-COL. Os trechos a seguir exemplificam novas estratégias desenvolvidas pelas AMOs 3 e 5, respectivamente.

A defesa profissional é uma área estratégica porque se o associado não percebe que sua entidade o ajuda em algo que é crucial, ele não vê serviço. Então, voltamos à ideia de que ele não vê valor em se manter dentro dessa sociedade, mas isso não pode ser simplesmente um aconselhamento nem uma reunião, daí se transforma num serviço. (ESP4-SET)

Foi uma coisa que surpreendeu de início [sessão de pôster no congresso], e as pessoas se surpreenderam, mas faz as pessoas pensarem sobre o assunto (. . .). Então é uma estratégia para você fazer o mercado avançar no nível de profissionalização. A revista é outra ferramenta dentro dessa mesma estratégia, nessa mesma linha de pensamento. (ESP9-COL)

A adoção de novas estratégias foi evidenciada nas entrevistas e associadas a uma necessidade de planejamento de médio e longo prazo, contribuindo para minimizar os riscos

decorrentes de algumas ações. As ferramentas de comunicação e *marketing* também se destacaram como importante para o processo de desenvolvimento de novas estratégias.

* * *

Após ter abordado os fatores da inovatividade de acordo com as evidências no contexto de Associações Médicas Oftalmológicas, na ótica dos Especialistas entrevistados, mapeamentos adicionais são realizados e situações de destaque retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico e prático de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

Na sequência, a Figura 32 apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da inovatividade, gerado a partir dos 171 incidentes evocados nas entrevistas com os 11 Especialistas, analisados nesta seção.

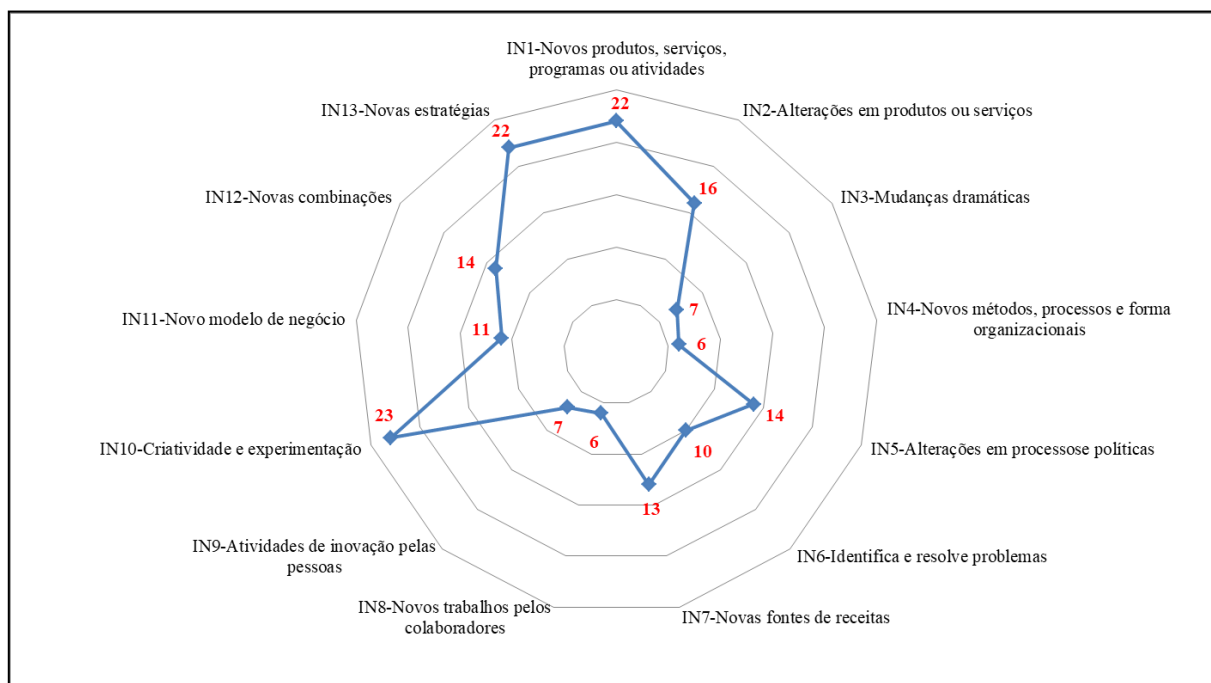


Figura 32. Co-ocorrência na inovatividade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a dimensão inovatividade da orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi

possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, todos os 13 fatores que representam o comportamento inovador, conforme modelo teórico (Figura 18, seção 2.5).

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear entre os 13 fatores teóricos, aqueles que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 32, anterior) pelo número de incidentes (*quotations*). Os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados a buscar, constantemente, por ‘soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços’ (23/10 – incidentes/especialistas), seguido pela ênfase no ‘desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades’ (22/9), e por desenvolver, ativamente, ‘novas estratégias’ (22/8). Diante dos fatores mais evidenciados, pode-se concluir que as AMOs têm se dedicado a agir de forma inovadora para o desenvolvimento criativo de novos produtos e serviços. Estão entre os menos evocados pelos Especialistas ‘pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação’ (7/3), os ‘colaboradores estarem, regularmente, incumbidos de desenvolverem novos trabalhos’ (6/6), seguido do fator que considera o ‘desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais’ (6/4).

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da inovatividade em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. O fator que considera a realização de ‘mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços’ (Chen & Hsu, 2013; M. P. Miles et al., 2013; Pearce II et al., 2010), de certo modo, também refletiu em alterações de alguns produtos relacionados às atividades e aos serviços prestados. Assim, propõe-se agregar ‘produto’ ao fator, passando à nova grafia: ‘mudanças dramáticas nas atividades, programas, serviços e produtos’.

Na análise do fator que prevêem ‘alterações frequentes em processos e políticas’ (Helm & Anderson, 2010), os Especialistas consideraram que as políticas são institucionais e devem ser formalizadas em documentos regimentais. Nesse sentido, considerando que as políticas institucionais contribuem para o cumprimento da missão social, sugere-se agregar ‘institucional’ ao fator, passando à nova grafia: ‘alterações frequentes em processos e políticas institucionais’.

Foi evidenciado no fator mais evocado pelos Especialistas, que a busca por ‘soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços’ (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007), igualmente poderia ser caracterizada pela busca da melhoria contínua dos processos, produtos e serviços já existentes. Portanto, para permitir uma caracterização mais

ampla, recomenda-se excluir ‘novos’ do fator, passando à nova grafia: ‘busca constante por soluções criativas e experimentação para processos, produtos e serviços’.

Após a discussão apresentada, a Figura 33 sintetiza a proposição da dimensão inovatividade e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Chen & Hsu, 2013; Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007, 2011; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

Dimensão Inovatividade da Orientação Empreendedora	
INOVATIVIDADE	Fatores
	Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.
	Alterações frequentes em produtos ou serviços.
	Mudanças dramáticas nas atividades, programas, serviços e produtos.
	Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.
	Alterações frequentes em processos e políticas institucionais.
	Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.
	Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.
	Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.
	Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.
	Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.
	Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.
	Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i> .
	Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.

Figura 33. Proposição da dimensão inovatividade e seus fatores para OSFL

Nota. Fatores (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado; grafia tachada = palavra excluída).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 33 destaca três fatores menos evocados pelos Especialistas e três fatores com nomenclaturas adaptadas. Especificamente nesta dimensão, não teve novo fator agregado (grafia verde). Deste modo, considera-se caracterizada a dimensão inovatividade, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer desta seção – letras “a” ao “m” – representam práticas efetivas da dimensão inovatividade, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

4.2.2 Dimensão proatividade e seus fatores

Esta seção trata da **dimensão proatividade** da orientação empreendedora e está organizada de acordo com os seus 14 fatores propostos (Figura 34), após revisitar a literatura na seção 2.3.2, e conforme Figura 18 do modelo teórico. Nesta seção, busca-se analisar as características de como se manifesta a proatividade, por meio de seus fatores, em organizações sem fins lucrativos, a partir dos incidentes explicitados nas entrevistas realizadas com 11 Especialistas do setor.

Dimensão da OE	Fatores relacionados à dimensão proatividade
PROATIVIDADE	Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros
	Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.
	Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo.
	Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.
	Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.
	Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.
	Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.
	Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.
	Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.
	Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i> .
	Frequentemente busca ampliar a rede de <i>stakeholders</i> .
	Constantemente experimenta novos programas de <i>marketing</i> e formas de comercialização.
	Realiza ação orientada para implementação de ideias.
	Faz uso de habilidades em <i>networking</i> .

Figura 34. Dimensão proatividade e seus fatores

Fonte: Elaborada com base em Voss *et al.* (2005), Morris *et al.* (2007), Pearce II *et al.* (2010), Helm e Anderson (2010), Kuratko (2011a), Morris *et al.* (2011), Hu e Pang (2013), Chen e Hsu (2013), Miles *et al.* (2013), Lumpkin *et al.* (2013), Lurtz e Kreutzer (2016) e Kraus *et al.* (2017).

A dimensão proatividade é composta por fatores que têm por objetivo a busca pela oportunidade direcionada aos desafios futuros, antecipando-se às ações de organizações similares. Como um comportamento pioneiro, é a ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em *networking*, novos programas de *marketing* e formas de comercialização, buscando ampliar a rede de *stakeholders*. A dimensão tem como foco o comportamento proativo entre as organizações semelhantes, em termos de inovação social e comercial, bem como em relação às expectativas das partes interessadas (Morris *et al.*, 2011).

A Figura 35 é a representação gráfica da dimensão proatividade. A célula de cada fator é composta pelas letras que identificam a dimensão – PR para proatividade – a variável de análise e, os números {X-Y}, representam o total de incidentes e a relação com a dimensão, respectivamente. Todos os fatores possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação dos fatores entre as outras dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula/fator e a expressão ‘is a’, significam que ela ‘é um’ componente da dimensão proatividade. Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density & groundedness*), considerando o total de incidentes selecionado para cada fator, variando do maior (tons laranja) para o menor (tons verdes). Na célula central, os números {A-B} significam a relação da dimensão com seus fatores e o constructo orientação empreendedora. No caso da dimensão proatividade {0-15}, está associada aos 14 fatores e ao constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

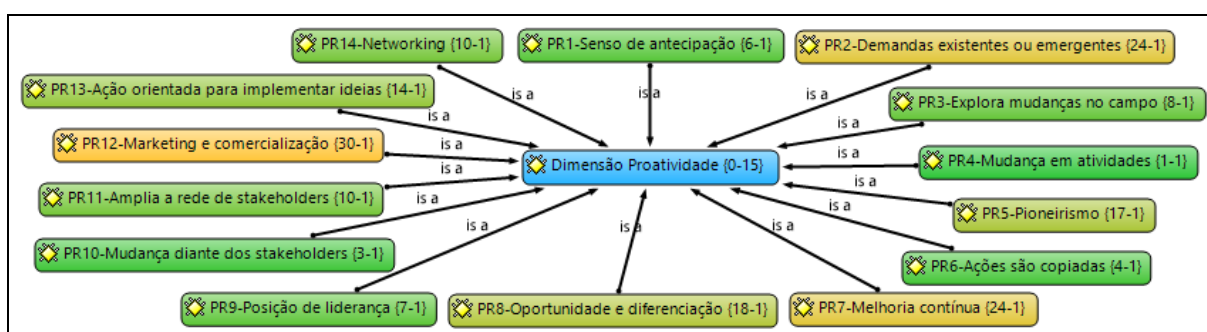


Figura 35. Representação gráfica da proatividade e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de incidente (tons laranja); menor número de incidente (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para caracterizar os fenômenos que representam a dimensão proatividade, adotou-se o método de comparação constante (Flick, 2007) pelo processo de análise incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõem o comportamento proativo das 16 organizações estudadas, identificadas como AMO 1 a 16. Assim, o resultado desta dimensão, foi direcionado com padrões de ocorrências encontrados nos dados. Todo esse processo visa garantir a fundamentação empírica e a parcimônia na explicação do fenômeno proatividade.

A seguir, os 14 fatores da dimensão proatividade serão abordados particularmente, buscando-se evidenciar, por meio de padrões de ocorrências identificados na coleta de dados junto aos 11 Especialistas entrevistados (identificados como ESP1 a 11), como tais fatores se manifestam. O uso de trechos de entrevistas foi adotado para ilustrar ou corroborar algum

aspecto. Na sequência, para conclusão da dimensão, situações de destaque serão retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

a) Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros

Nas entrevistas, o senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros foi associado à necessidade de planejamento pelos Especialistas. As organizações só conseguem de fato ter o senso de antecipação no momento em que elas se planejam e, o que se percebe, em muitas AMOs, é que a nova diretoria assume sem que tenha um planejamento do que vai ser feito. A diretoria de cada AMO é eleita pelos médicos associados para mandato bianual. Tanto as necessidades quanto os desafios futuros (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016) vão sendo percebidos no decorrer do tempo e as ações são iniciadas, seja na prestação de serviços ou na institucionalização da organização. O ESP4-SET exemplifica uma ação que caracteriza a antecipação.

Se pensar e tendo continuidade esse trabalho [ações jurídicas], as novas gerações, a turma que hoje ainda está fazendo a residência, o seu curso de especialização, ele já vai chegar ao mercado sabendo que quem cuida de defesa profissional é a AMO 3, por meio de um grupo de especialistas em saúde suplementar. Então a marca assume esse local e, por isso, eu considero como uma questão que visa o futuro e não apenas o presente, no presente as pessoas ainda confundem os nomes e as marcas, mas no futuro isso vai ser resolvido. (ESP4-SET)

A AMO 3 realiza desde 2001, já foram cinco edições, o Fórum Nacional de Saúde Ocular, que tem o objetivo claro de conscientizar os novos legisladores e também os novos representantes do poder executivo, prefeitos e secretários, sobre as necessidades e a importância da assistência oftalmológica. Também ganhou foco no combate ao exercício ilegal da Oftalmologia, diante do início de um curso de formação de profissionais não médicos. Nesse sentido de se comunicar e se fazer ouvir diante de uma necessidade, o ESP9-COL salienta que é importante ter um veículo de comunicação mais forte, com um poder de penetração e de inserção maior, de modo a passar mais credibilidade às informações para o ambiente, nas diversas áreas de atuação da associação.

Em relação às mudanças na legislação que rege as operadoras de assistência à saúde no Brasil, surgiu a necessidade de se publicar um manual de orientação relacionado aos insumos previstos nos procedimentos realizados pelos médicos. Ainda foi criada uma equipe para negociar com as operadoras e mostrar o valor e a lisura do processo de formulação das tabelas que compõem o manual. Essa ação foi um serviço prestado à comunidade oftalmológica como um todo, não apenas aos associados de uma associação, pois tornou tangíveis questões que eram difíceis de definir, e também foi relacionada a uma prestação de serviço clara, ao ser monitorado o ambiente.

Outro exemplo de necessidade de se antecipar (Kraus et al., 2017) foi destacado pelo ESP6-SET, quando participou de palestras voltadas para a gestão administrativa de clínicas e consultórios, realizadas pela AMO 3. Os desafios futuros enfrentados por muitos recém-formados, no momento de montar seu primeiro consultório foi percebido, surgindo a publicação de diversos manuais de orientação. O ESP6-SET destaca que o manual “(. . .) foi uma preocupação legítima (. . .)” diante de uma necessidade percebida.

Mesmo diante de poucos Especialistas evocarem situações que demonstrassem o senso de antecipação, foi possível evidenciar que as AMOs agem proativamente diante das necessidades e desafios futuros.

b) Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes

Este fator foi associado a se ter processos estabelecidos para que de fato seja efetivo o posicionamento das associações, visando atender às demandas existentes ou emergentes (Pearce II et al., 2010) para que seus associados percebam valor. Nesse sentido, na visão dos ESP4-SET e ESP5-COL, duas questões devem estar claras: as demandas relacionadas à missão social com os cuidados da saúde da população, e as de defesa profissional do mercado de atuação da especialidade médica, oferecendo um serviço jurídico aos associados.

Ao longo do tempo, o setor vem se posicionando para atender às demandas sociais, sendo evidenciada nas falas dos Especialistas a realização de diversas e diferentes campanhas de orientação, conscientização e atendimento da população. Segundo o ESP1-SET, já foram realizadas campanhas de catarata, glaucoma, retina, refração, entre outras. Ainda destacou que uma associação “(. . .) vira e mexe ela faz campanha de refração, distribui óculos,

distribui lentes (. . .)”. Em relação às demandas sociais existentes ou emergentes foram destacadas algumas ações.

(. . .) o site tem o acesso pra área médica e para o público leigo, e também tem uma revista que foi feita para o público leigo, mas que chega através do consultório do médico, para a sala de espera, que é a Veja Bem. (ESP5-COL)

Eu já vi vários sites, como eu sempre tenho interesse em entrar em contato com as sociedades, em quase todos os sites que eu vejo tem uma área para pacientes ou para leigos ou para população e uma área médica, que tem que ter senha e etc. (ESP6-SET)

Com foco na educação profissional dos médicos (científica ou gestão), o ESP9-COL enfatiza que serviços e produtos são criados justamente para atender às necessidades de mercado. Mas, também é preciso sensibilizar esses médicos quanto a se buscar o conhecimento de gestão, pois, de acordo com o ESP6-SET, o médico:

(. . .) tem que saber que aquele lançamento que a secretária ou atendente está fazendo tem que ser absolutamente correto. Agora, a dificuldade é justamente chegar para o médico falando ‘olha você tem que cuidar para que você tenha pessoas e sistema para poder gerar esses dados decentes para você tomar decisão’. (ESP6-SET)

Para o ESP1-SET, a realização de um curso em diversas cidades foi muito importante para suprir a carência de uma determinada área de conhecimento médica. Um curso de dois dias foi criado para ser realizado durante o congresso de uma associação, visando atender principalmente a necessidade dos serviços de residência médica, que não tem curso básico de Oftalmologia. Assim, “(. . .) os alunos dos cursos credenciados [residências] que não tenham o curso básico, viriam para o curso (. . .) do congresso, e essa carência seria suprida” (ESP5-COL).

O setor tem se posicionado para facilitar a participação do público nos eventos. Nesse sentido, um sistema de gestão de eventos tem sido adotado pela maioria das associações, visando à agilidade na liberação da inscrição, redução de custos e eliminação na burocracia do processo. Segundo o ESP10-SET, atender a essa demanda existente, também contribui com a “(. . .) agilidade nas formas de pagamento de cada participante e tudo isso acontece de forma transparente (. . .), você tem mais recorrência (. . .)”. Com isso, o congresso tende a aumentar

o número de participantes, uma vez que “(. . .) tem eventos dando *feedback* que tiveram muito mais inscrição nesse ano, no mesmo período do que o ano anterior” (ESP10-SET).

Diante das demandas emergentes para captação de recursos, mudanças têm ocorrido no setor, principalmente com a oscilação econômica do país. As associações estão buscando oferecer contrapartidas de interesse dos patrocinadores. Com a monitoração do ambiente, o ESP1-SET relata que “(. . .) está sendo ouvido mais, está sendo negociado mais, até porque era uma época que nem existia negociação (. . .), está sendo atendido, está tendo uma integração bem maior”.

Para atender a algumas demandas emergentes, os Especialistas enfatizaram a importância da adoção de ferramentas de comunicação rápida com a classe para informar os posicionamentos e direcionamentos das associações. O ESP5-COL cita que outros recursos de comunicação são importantes, além das tradicionais malas diretas pelos correios, e as publicações oficiais de cada associação.

Usamos muito a mídia eletrônica (. . .) tentamos dar informações, eu vou numa reunião na Agência Nacional de Saúde e no mesmo dia eu mando para o site (. . .). Qualquer reunião, qualquer coisa que a gente faz, a gente procura dar informação no mesmo dia. Algumas informações mais complexas que saem e não temos tanto tempo, e temos uma revista onde dão todas as informações para que o médico tome conhecimento. (ESP2-SET)

(...) está através dos seus contatos [o presidente] marcando hora com o Ministro da Saúde (...) está indo atrás dessa aproximação para poder fornecer para esses associados uma resposta às dúvidas do dia a dia que eles têm nas clínicas. (ESP7-COL)

O que está se fazendo de novo na área jurídica, na área de credenciamento com convênios, na área de recursos humanos, *marketing* e de relacionamento com o cliente. Nas diversas áreas você tem, a cada número, uma ferramenta que pudesse atuar dessa forma no sentido de transformar, de crescer, de desenvolver. (ESP9-COL)

Outro modo de buscar o posicionamento é conhecer as expectativas dos associados (Morris et al., 2011). No caso dos eventos, as associações podem identificar se os participantes querem algo diferente, alguma mudança ou adaptação para o próximo evento, como chamou a atenção o ESP7-COL. Esse ponto é corroborado pelos ESP6-SET e ESP9-COL, sendo exemplificado por ambos que na realização de um congresso foi possível perceber que os participantes tinham a necessidade de conversar, fazer um ‘*face-to-face*’ com

profissionais da área de gestão, sendo criada no evento seguinte a sessão ‘café com o especialista’.

Pela proximidade das subespecialidades médicas, duas associações perceberam que seus associados eram comuns, tanto no nível de sócio institucional quanto no científico, e no exercício das atividades. Em outros países essa proximidade também é comum e conduziram as associações a se unificarem. A partir dessa percepção do ambiente de atuação, as duas associações brasileiras iniciaram um processo de incorporação, seguindo a tendência de outras associações similares. No sentido de ter que acompanhar as tendências do ambiente de atuação, o ESP9-COL aborda uma situação específica:

Teve serviço médico que nós tivemos, não digo problemas, mas, questões a serem resolvidas, que pediam números maiores de revista, que eles usavam como elemento de desenvolvimento da equipe. Então, assim, foi muito frequente isso, o pessoal usar revista como ferramenta porque existe uma carência muito grande no mercado. (ESP9-COL)

No geral, as associações têm se posicionado para atender às necessidades do público alvo diante das demandas existentes e emergentes, seja no nível da missão social com a realização de diversas ações em prol da saúde ocular da população, quanto no nível da defesa e profissionalização do mercado de atuação dos médicos oftalmologistas. Salienta-se que seria necessária certa adequação nas negociações comerciais, visando garantir a captação de recursos financeiros, para que certas ações de posicionamento possam ocorrer.

c) Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo

No contexto geral das AMOs, os Especialistas corroboram quanto à realização de alterações contínuas, seja em atividades, serviços ou produtos, buscando explorar as mudanças que ocorrem no ambiente (Pearce II et al., 2010). Para que a população tivesse uma orientação correta sobre as doenças da visão, folderes informativos foram produzidos, distribuídos e disponibilizados no site de uma associação. Mas, recentemente, tais folderes passaram a ser distribuídos pelo próprio médico no seu serviço de atendimento, já que os pacientes, por vezes, acessam sites não médicos para compreender a situação de sua saúde ocular, logo após o atendimento.

Para explorar as mudanças tecnológicas, as associações têm compartilhado conteúdos para a população leiga em multiplataformas, a exemplo de vídeos que eram veiculados apenas no site e passaram a ser compartilhados no *Youtube*, como também esses vídeos estão sendo utilizados em mídias sociais, como o *Facebook*. Para os ESP4-SET e ESP7-COL, essa é uma forma de atender às necessidade da população que vão mudando com o tempo e avanço tecnológico.

A revista científica de uma associação segue critérios científicos de indexação em periódicos científicos internacionais e, decorrente dessa mudança, foi indexada em uma conceituada base de dados. Passou a usar o programa de gestão totalmente *online* dessa base, acompanhando as mudanças de outros periódicos similares (Helm & Anderson, 2010). Segundo o ESP5-COL, o uso da ferramenta é uma cortesia que foi conquistada após a indexação, e ele acredita que deve ser a mais conceituada entre as poucas disponíveis no setor. Outra revista não científica, igualmente vem sendo adaptada, como salientado pelo ESP9-COL, “(...) ela foi se adaptando aos leitores [a revista], conforme a gente recebia, cartas, *feedback* do mercado, então a gente foi atualizando isso também”.

Mudanças em outros tipos de sistemas e tecnologias igualmente foram citadas pelos ESP7-COL e ESP11-COL, melhorando a visibilidade das associações.

Então, é uma demanda do associado que disse que aquele outro sistema que a gente tinha de aulas, estava sendo difícil acessar, não estava sendo muito bom, estava cansativa. As pessoas desistiam no meio e, ao mesmo tempo, a gente percebeu que teve uma ‘caidinha’ na entrada dos leigos em busca de matéria. Agora, com os vídeos, deu um ‘*up*’, voltou a ser bom. (ESP7-COL)

Com certeza, aumenta mais a nossa visibilidade, isso demonstra que não só a revista, mas como o projeto de aplicativo, contos *online* através do *webmeeting*, site que vai ser totalmente reformulado também com a nova gestão. Tudo mostra que a instituição nunca está parada, a cada ano, a cada gestão, a gente está inovando e se preocupando em melhorar cada vez mais. (ESP11-COL)

Pode-se concluir que as AMOs têm explorado as mudanças e buscado se adequar na realização de suas atividades, serviços e produtos. Como novas tecnologias, as mídias sociais foram evocadas pelos Especialistas como ferramentas importantes a serem exploradas, tais como o *Youtube* e o *facebook*, além de outras plataformas *online* para educação médica à distância.

d) Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes

A organização e realização de congressos é uma ação comum entre as AMOs. Uma associação percebeu que as palestras tradicionais de 20 minutos não eram suficientes para aprofundar um pouco mais em cada assunto abordado durante o congresso. Além desses tipos de palestras, a organização do congresso decidiu oferecer cursos mais longos de uma hora e meia. Para o ESP6-SET “(. . .) isso faz diferença, eu acho que eles são proativos nesse sentido de tentar achar coisas diferentes, formatos diferentes”.

Este fator apresenta similaridade com o anterior apresentado, pois, os exemplos aqui abordados pelo ESP6-SET, de certo modo, podem ser caracterizados como alterações para explorar as mudanças que ocorrem no setor ou adequando serviços.

e) Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais

No geral, o setor sempre procura estar à frente de organizações similares. Diante de atitudes de antecipação (Morris et al., 2007), o pioneirismo foi evidenciado pelos Especialistas em diferentes situações, tanto na introdução de novos produtos quanto para serviços, processos, técnicas administrativas e tecnologias operacionais (Pearce II et al., 2010). O ESP3-COL considera a criação de uma associação específica de administração (AMO 5), na década de 80, por duas outras associações, como exemplo de ser pioneiro. Nesse sentido, o ESP8-SET chama a atenção que outras especialidades médicas não tem uma associação que trata de administração, destacando o pioneirismo da especialidade oftalmológica na busca por “(. . .) incutir na cabeça do oftalmologista que ele deve se preocupar com a administração”. O ESP9-COL corrobora ao dizer que:

(. . .) as áreas científicas da medicina também oferecem [cursos], mas não para o administrador ou colaborador da clínica, eu diria que é pioneira no sentido de ele dar essa abrangência maior porque hoje você pega o prêmio SBAO, o médico apresenta o trabalho, o administrador, o advogado, as pessoas que trabalham na linha de frente. (ESP9-COL)

Em relação a novos produtos destaca-se a publicação de um Censo Oftalmológico, considerando que o Brasil tem muita carência de dados numéricos confiáveis sobre a realidade de uma especialidade médica. Com um importante cruzamento de diferentes bases de dados, inclusive do IBGE, foi possível estabelecer, quantitativamente, a distribuição geográfica dos oftalmologistas. Os ESP2-SET e ESP4-SET destacaram a criação de um Manual de Ajustes de Condutas, visando auxiliar os médicos na questão do relacionamento com as operadoras de planos de saúde. Outros produtos foram citados pelos ESP5-COL e ESP9-COL.

O formato de roda viva semelhante ao programa de televisão (. . .). Entrevista que era ao contrário (. . .) era a total liberdade do entrevistador. (. . .) o debate que também é um debate presencial, um moderador e quatro candidatos, de quatro à seis debatedores, também sem recurso audiovisual. Então essas três atividades novas eram na conversa (. . .). (ESP5-COL)

(. . .) eu entendo que a revista, por exemplo, assim como o prêmio, são elementos transformadores da nossa sociedade na área de gestão. O prêmio, ele é a oportunidade de você profissionalizar a área das pessoas, inclusive de montar trabalhos científicos na área de gestão em Oftalmologia, na área de gestão médica (. . .). (ESP9-COL)

O ESP3-COL sugere o pioneirismo de novos serviços administrativos (Chen & Hsu, 2013) com a criação da AMO 5, a fim de atender uma necessidade do setor. Outro exemplo é o lançamento de uma nova *fanpage* (mídias sociais) para o público leigo, destacado pelo ESP4-SET. Já o ESP5-COL acredita que a AMO 3, ao oferecer para o setor um serviço de tutores para auxiliar na pesquisa e escrita científica, por meio de um novo portal científico, foi pioneira porque “(. . .) não existe nesta forma sistematizada fora da universidade. Você tem obviamente na universidade os orientadores com seus alunos para descrever todas as teses em diversos níveis de formação. Mas isso está dentro da universidade (. . .)”.

A AMO 3 é certificada por uma norma internacional de gestão da qualidade, mas, a adoção desse novo processo, que visa a melhoria contínua da gestão, não foi evocada pelos Especialistas. Tendo em vista que outras AMOs não possuem certificação similar, compreende-se como pioneiro a adoção desse processo pela AMO 3. Para o ESP1-SET, o novo processo para agrupar um conjunto de patrocinadores, mereceu destaque. Também nesse sentido, o ESP11-COL exemplifica a sistemática de contra partida no processo de captação de recursos “(. . .) então a gente dentro do pacote de patrocínio, a gente dá um percentual ‘x’ espaços para elas [empresas] conseguirem veicular as suas marcas dentro da revista (. . .)”.

Novas técnicas administrativas ainda podem ser consideradas pioneiras com a criação da AMO 5, que visa à administração em Oftalmologia. Segundo o ESP6-SET, aspectos específicos do contexto eram importantes “(. . .) porque tinham [diretores] muita preocupação com esse assunto de administração da própria clínica. Devem ter percebido que ao administrar mal a clínica não vai funcionar, não adianta só ter um médico excelente e o resto não funcionar”. Portanto, as técnicas administrativas específicas para as associações oftalmológicas podem ser consideradas como um comportamento pioneiro do setor.

Tanto em termos de processos quanto para tecnologias operacionais, seja no segmento das especialidades médicas ou de uma AMO, o ESP10-SET enfatiza o pioneirismo em termos de *software* para a realização de congressos, “(. . .) porque como a gente [Especialista e associação] construiu isso junto (. . .) a nossa experiência com outras entidades é sempre de surpresa e não há essa visão”. Considerada nova introdução de tecnologia para o ESP7-COL foi o modo de produzir vídeos aulas por uma associação, indo de modo presencial até o professor, para melhorar a qualidade e operacionalização das gravações.

Em síntese, todos os Especialistas corroboram quanto ao comportamento pioneiro das AMOs. Ao longo do tempo, o setor vem apresentando pioneirismo em produtos, serviços, processos, técnicas administrativas, tecnologias operacionais e processos de qualidade, com os objetivos institucionais, comerciais, políticos e sociais.

f) Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam

Para demonstrar que as associações têm copiado ações iniciadas por outra associação (Kraus et al., 2017; M. P. Miles et al., 2013), o ESP5-COL enfatiza aquelas relacionadas aos tipos de negociações para a captação de recursos. O ESP7-COL exemplifica que um modelo de gravação de aulas ao vivo com professores de diferentes localidades, iniciado por uma associação, começou a ser copiado porque deu certo e “(. . .) as pessoas da região ficaram motivadas a assistir”. O relato do ESP10-SET tem foco na replicação do *software* de gestão de eventos, já que o mesmo tem sido utilizado por outras associações: a cada melhora do sistema realizada pela AMO que o desenvolveu, outras associações buscam essa integração na realização de seus eventos. No entanto, nem todas as funcionalidades do *software* são utilizadas, diante da limitação da própria experiência dos colaboradores e capacidade de gestão da organizadora do evento, como concluiu o ESP10-SET.

Mesmo com poucos exemplos abordados pelos Especialistas, o fator foi evidenciado nas práticas do setor, ao serem copiadas de outras AMOs maiores, formas de captação de recursos, serviços oferecidos aos associados e sistema de gestão de eventos.

g) Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços

Com a finalidade de melhorar a participação na resolução de problemas, pode-se inferir que o setor tem se dedicado a buscar a melhoria contínua nas suas operações e prestação de serviços (Hu & Pang, 2013). Talvez um limitador desse comportamento, seja a mudança periódica dos diretores. De certo modo, foi evidenciada a necessidade de melhor aproveitamento do que é criado por uma diretoria, quando outra assume a direção da associação. Esse senso de ininterrupção da melhoria contínua pode contribuir com a modernização e melhor elaboração das operações e serviços e, caso essa busca não ocorra, a associação pode colocar melhorias de vários anos a perder. Nesse sentido, o ESP11-COL rela que:

Hoje em dia, a reformulação é no sentido de melhorar, a gente está dando continuidade à estrutura que a gente vem montando de tudo, de site, de congresso, a estrutura da gestão mesmo, da administração da associação e isso está sendo bem legal. (ESP11-COL)

Na visão do ESP4-SET, em alguns casos, um limitador da melhoria contínua seria a falta de objetividade nessa busca, que poderia ser resolvida com reuniões administrativas e de comunicação para troca de informação, conhecimentos e experiência. Ele justifica que:

(. . .) seria importante não tenho nenhuma dúvida (. . .) seria produtivo e que traria muito ganho para que aquilo que [a associação] oferece hoje, se isso fosse de fato realizado. Poder contar com a colaboração de outros, porque o cliente se é o mesmo, então, é possível ter uma sinergia, é possível trocar essa experiência para se fazer um atendimento melhor. (ESP4-SET)

Diversas associações têm melhorado sua página da *internet* e seu aplicativo, buscando oferecer informações mais diretas, de fácil entendimento e mais ágeis. Mas, para o ESP2-SET “(. . .) ainda não tá bom, estamos contratando gente que tenha essa tecnologia bem moderna,

tecnologia bem fácil, para poder facilitar essa comunicação, e chegar mais rápido”. Nota-se que a necessidade de melhorar a capacitação dos colaboradores também causa impacto na melhoria contínua, conforme evocado pelos ESP3-COL e ESP11-COL.

Nós temos ainda uma deficiência porque nós somos pequenos nesse aspecto [poucos colaboradores], mas nós estamos querendo criar com a qualificação, pegar pessoas qualificadas, mais do que quantidade de pessoas, para que cada uma numa área específica, a gente possa melhorar esse controle. (ESP3-COL)

(. . .) tirando o operacional de fato das mãos dos presidentes e deixando mais a carga da sede com a gestão profissional e administrativa da instituição. Então, com isso, a gente tirou uma carga bem elevada das costas do presidente (. . .) através de controles mais adequados de relatórios financeiros, gestão direta com os bancos e com os fornecedores. (ESP11-COL)

Em relação à prestação de serviços, as mídias sociais receberam destaque do ESP4-SET, ao citar que o setor precisa melhorar continuamente, pois, “(. . .) num momento em que alguém for proativo e de fato conseguir fazer um trabalho de peso nas mídias sociais entre as entidades, aí sim vai movimentar o mercado, que as outras vão perceber as lacunas que estão deixando”. Porém, em relação aos serviços considerados já consolidados pelo setor, a busca constante para melhorar foi evidenciada na fala desse mesmo Especialista e de outros.

Então, as sociedades buscam organizar setores, reunir documentação, reunir jurisprudência, prestar assessoria e aí, por isso, é um serviço. Prestar assessoria para o associado que tem dúvidas, que precisa de ajuda para agir numa situação como essa [relacionamento com operadoras de saúde]. (ESP4-SET)

Facilitando a informação de que forma, diminuindo, tentando dizer o máximo com pequenas frases, informações objetivas, informações rápidas, com chamadas que dão um choque para chamar a atenção. Nada de texto longo, nada de informação longa, e mostrar pra ele a rapidez da informação, dar um ‘choquezinho’ nele pra que ele preste atenção. (ESP2-SET)

Ela não é científica, científica nós temos várias revistas que todo mundo estava satisfeito com o que tinha, mas essa notícia rápida, essa notícia primeira, que chega nos artigos que são publicados é um modelo muito interessante e a nossa revista ficou muito forte. (ESP3-COL)

Toda vez eu vejo, inclusive mandei alguns artigos para lá, eles estão muito preocupados em disponibilizar maior quantidade possível de conhecimento, de artigos, de ferramentas, ideias, tentam sensibilizar os médicos e eu acho que eles têm uma coisa forte aí. (ESP6-SET)

Os serviços prestados com a realização de eventos também foram evocados pelos Especialistas, como sendo importante a melhoria contínua para atrair mais participantes. Não é só ter a preocupação de melhorar o conteúdo científico, porque outros aspectos são relevantes, como são demonstrados nas falas dos Especialistas.

A sociedade ela apresentava modelos de aulas expositivas. Num primeiro momento era uma coisa bem antiga, ela foi modificando, modificando os modelos de apresentação em todo o contexto do congresso. Então tudo o que se faz pra você melhorar a apreensão de quem está na plateia é melhor e também facilita mais. (ESP3-COL)

É onde ele faz *networking*, onde ele encontra com outros colegas e onde ele tem acesso às inovações tecnológicas pelas empresas que atuam no mercado. Ter programação social não é a parte mais importante, mas, também é importante. Ser um local atrativo de turismo também, que ele une as duas coisas, aproveitam para passear, levam a família quando dá. (ESP5-COL)

Se você observar o congresso da AMO 5 que nós tivemos agora em São Paulo, em junho de 2016, e você pegar um congresso de dez anos atrás, é completamente diferente a direção do congresso. O número de pessoas que agregam dentro do congresso, os assuntos que são tratados, o número de salas utilizadas para desenvolver esses assuntos todos. (ESP9-COL)

Diferentes exemplos foram evocados pelos Especialistas que caracterizam a busca pela melhoria contínua nas operações diárias e nos serviços já consolidados oferecidos pelas AMOs. Mas, recebeu destaque a necessidade de se dar continuidade às melhorias com a mudança de cada diretoria, bem como as mídias sociais serem mais bem aproveitadas.

h) Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação

A busca de oportunidade, para o ESP4-SET, está associada ao princípio básico de *marketing* que, assim como a proatividade, é a busca por conhecer o seu mercado para, então, melhor planejar. Ele exemplifica que em certa necessidade de saber a distribuição geográfica dos médicos, a oportunidade existia para as associações oftalmológicas, assim como para outras especialidades médicas, uma vez que “(. . .) o próprio governo busca o Censo e pergunta pelo Censo, porque ele percebe que hoje a AMO 3 sabe mais sobre a distribuição dos oftalmologistas do que o sistema público de saúde, por exemplo”. Pode-se inferir, ainda,

que ao buscar a oportunidade, a AMO 3 alcançou um comportamento de diferenciação entre as associações médicas da Oftalmologia e de outras especialidades (Lumpkin et al., 2013).

Na realização dos congressos a busca de oportunidade está nas negociações comerciais, no preparo do ambiente comercial e científico, nos temas das palestras, nas personalidades do mercado, nas contra partidas oferecidas aos associados, destacando-se o vínculo com associações internacionais. Para o ESP8-SET, a oportunidade encontrada por uma associação, ao realizar congresso conjunto com outras associações, alcançou o sucesso ao oferecer diversas palestras relacionadas à administração em Oftalmologia, deixando as demais para trás. Outros Especialistas ainda evidenciaram:

(. . .) a gente consegue fazer com que o congresso realize os negócios, as negociações todas e dá oportunidade para isso. (. . .) é que a parte científica tem que dar um momento de respirar para que o médico vá até a exposição comercial entendeu? A programação é muito importante quando você favorece isso, e também toda a área de exposição ela tem que estar privilegiada (. . .), isso tudo são alguns exemplos de favorecimento que a gente faz. (ESP3-COL)

O último congresso que tivemos foram três salas fixas e, em algum momento, a gente até usava outra sala, como no dia da palestra do William Waack. Inclusive exige até uma mudança da cultura do público que assiste. Então, eles diziam assim ‘ah não, mas é ruim porque estou assistindo uma palestra e eu não consigo assistir a outra’, porque eles ainda tinham aquela mentalidade de que o congresso da AMO 5 não passava de uma sala. (ESP9-COL)

Por ser uma associação de uma especialidade dentro da Oftalmologia muito forte (. . .) isso é um peso bem grande pra gente poder realmente mostrar que, além dos recursos que eles conseguem anualmente através tanto de anuidades quanto de resultados positivos dos eventos, a gente consegue reverter também para disseminar o conhecimento (. . .) ter um retorno para divulgar para os associados que eles podem ter vínculos com essas instituições internacionais também através da gente. (ESP11-COL)

Cabe chamar a atenção para o comportamento proativo e de diferenciação da AMO 1 (Lumpkin et al., 2013), ao buscar a oportunidade de se aproximar de associações internacionais similares. O ESP11-COL chamou a atenção para o aumento da proatividade, visto que, inicialmente, a aproximação era com associações dos Estados Unidos e Portugal, mas, conseguiram expandir para Ásia, Índia e a Europa.

Outros comportamentos de diferenciação foram evidenciados pelos Especialistas. No caso do ESP2-SET, o foco está na defesa do mercado de trabalho, ao afirmar que “a Oftalmologia brasileira, sem querer defender a Oftalmologia, é a sociedade mais

participativa”. Para o ESP3-COL, a necessidade de se diferenciar está relacionada à escolha da cidade sede para realização dos eventos, relatando a procura por “(. . .) locais mais interessantes e recreativos, como as praias, visando atrair mais participantes”.

Os eventos científicos organizados pelas associações de todas as especialidades médicas podem ser certificados e pontuados pela Associação Médica Brasileira. Com a oferta de um selo, o evento passa a ser diferenciado devido ao valor de pontos conferidos pela Associação Médica. Os médicos participantes do evento têm direito a esses pontos, que são acumulados ao longo do tempo para recertificação do título de especialista. No contexto da Oftalmologia, o congresso brasileiro organizado pela AMO 3 é o que recebe maior pontuação. Não é fato de ter mais pontos certificados que chama a atenção para o comportamento de diferenciação dessa associação, mas, ser um dos poucos congressos com alguma pontuação, conforme declarou o ESP5-COL, “(. . .) a gente continuou credenciando mesmo quando caiu a obrigatoriedade da AMB”.

Neste fator, cabe destacar que a busca de oportunidade e a diferenciação foram associadas ao conceito de *marketing*, indo ao encontro de outro fator proativo que visa a ‘experimentação de novos programas de *marketing* e formas de comercialização’ (Voss et al., 2005). A oportunidade de aproximação com outras AMOs internacionais, também foi vista com uma agressividade competitiva, ao analisar o fator ‘agressividade na criação da imagem da marca’ (Lumpkin et al., 2013).

i) Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares

As associações do setor têm se dedicado para alcançar certa posição liderança (Hu & Pang, 2013). Isso foi evidenciado em várias ações evocadas nas falas dos Especialistas, como aquelas em comemoração ao dia do Oftalmologista, por uma AMO maior. Ela disponibilizou para toda classe médica diversas peças de publicidade sobre os cuidados com a visão, para que eles pudessem usar em seus sites e mídias sociais, confeccionar camisetas e imprimir cartazes. Tudo foi feito pelo departamento de *marketing* dessa AMO, e colocada no site para acesso de todos os médicos, independente de ser associado ou não. Essa ação foi classificada pelo ESP5-COL como social e direcionada a todos os oftalmologistas, não sendo realizada por outras associações.

O ESP8-SET destacou que o congresso de uma associação, além de ser um dos maiores no Brasil, está sendo comparado ainda ao tamanho de outro americano. Esse Especialista ainda destacou o posicionamento político, quando uma AMO começou a se dedicar em levar informações sobre a saúde ocular da população aos parlamentares. Já o ESP5-COL chamou a atenção para um serviço exclusivo de assessoria para publicação científica que, até então, não era oferecido fora da universidade.

A posição de liderança também pode estar associada às parcerias em longo prazo, a exemplo de realizações de eventos entre uma associação considerada líder e outras de menor atuação no setor (Hu & Pang, 2013). O ESP11-COL salientou que a AMO 1 mantém parceria efetiva com diversas instituições brasileiras de menor porte, seja de atuação no setor oftalmológico ou não. Nesse sentido, o ESP10-SET, chama atenção para ação de uma associação maior, ao oferecer para associações menores, um *software* de cadastro e cobrança de anuidade, e relata que “(. . .) já cria uma valorização muito grande. Então, a gente enxerga isso como uma ação que com certeza deve ser continuada e vai ajudar muito as entidades, pois elas não têm experiência com o processo que não existia (. . .)”.

A posição de liderança é ocupada por AMOs maiores, seja no contexto geral da especialidade oftalmológica ou de outras especialidades médicas. Via de regra, os serviços ou produtos com finalidade social, por exemplo, disponibilizados para o setor por uma AMO mais estruturada, são utilizados por AMOs menores.

j) Promulgação da mudança em relação às expectativas dos *stakeholders*

Algumas associações oftalmológicas vêm se movimentando a fim de se adequarem às expectativas dos *stakeholders* (Morris et al., 2011). Como exemplo, são as adequações no formato das sessões científicas durante a realização dos congressos. A diversificação de modelos de aulas foi evidenciada na fala do ESP3-COL, “(. . .) nós criamos modelos variados pra não ficar naquela mesmice de aulas expositivas, cansativas, de às vezes meia hora, vinte minutos (. . .) partindo para a apresentação cada vez mais compacta (. . .) e discussão após”.

Outro exemplo é a união de duas associações que teve como finalidade o fortalecimento das especialidades envolvidas, visando atender às expectativas dos *stakeholders* (Kuratko et al., 2011a). Decorrente disso aumentou a oferta de serviço aos

associados, como os programas de ensino, ao mesmo tempo em que valores foram agregados à filiação dos médicos, à medida que a cobrança de anuidade também era unificada.

Em relação às expectativas do público leigo (Morris et al., 2011), outra associação buscou a mudança no modo de se comunicar, por meio da disponibilidade de vídeos sobre os cuidados com a visão, ao perceber a diminuição dos acessos e as críticas recebidas. Segundo o ESP7-COL, o interesse do público aumentou após as mudanças realizadas, tanto em nível de conteúdo quanto de formato dos vídeos produzidos.

De certo modo, os exemplos aqui apresentados, igualmente foram evocados pelos Especialistas em outros fatores da proatividade, a exemplo da ‘busca pela melhoria contínua’ – letra “f”, na realização dos congressos e nos programas de ensino da especialidade.

k) Frequentemente busca ampliar a rede de *stakeholders*

Para um dos Especialistas, o empreendedorismo das AMOs é aquilo que ela realmente pode prestar de serviços ao seu associado e, ao mesmo tempo, aumentar o número de associados e sua capacidade de influenciar (Lumpkin et al., 2013), para ter a sua garantia de sobrevivência. É necessária outra maneira de sensibilizar os médicos brasileiros, além dos sites e das revistas, para que se tornem associados, segundo o ESP3-COL. Por outro lado, ESP4-SET salienta que, ao pensar em algo que talvez falte para a maioria das entidades médicas, é perceber que uma prestação de serviço importante seria chegar junto do potencial paciente, ou melhor, da população leiga. Quando as AMOs chegam junto da população de modo geral, (. . .) ela está prestando um serviço para o seu associado, divulgando a entidade, divulgando a especialidade como um todo e ampliando sua rede de *stakeholders*”, finaliza o ESP4-SET.

Nesse contexto, o ESP9-COL sugere que é necessário olhar não só para o associado que é médico, porque é preciso pensar em outros potenciais associados para fortalecer a entidade. Esse Especialista exemplifica que a revista de AMO 5 tem conteúdo direcionado para diversos tipos de *stakeholders*, com o intuito em despertar o interesse de modo geral. O ESP11-COL corrobora e informa que a revista da AMO 1 está sendo reformulada e deve ser mais ampla, abrangendo conteúdo de outras áreas que se conectam com a específica da associação.

Para o público leigo, uma associação terá também uma rede social específica, com conteúdo direcionado para esse perfil de *stakeholders*, pois, até então, a mídia era geral. Em relação aos sites, essa divisão entre interessado médico e interessado leigo já é realidade. Os serviços podem ser melhorados para atrair mais público, agregando valor tanto para o médico associado quanto para a população geral, conforme evocado por dois Especialistas.

No site do próprio [AMO 3], ele tem o ‘procure seu médico’”, ‘procure seu oftalmologista’. Isso é algo que a gente procura quando entra, quando procura indicação de alguém, a gente procura aquela sociedade ou se é associado, se está na diretoria, está em alguma comissão. Se eu preciso de um médico de uma especialidade que não conheço ninguém, eu faço essa busca e, se ele está lá, não é sem motivo. (ESP5-COL)

No site, tem uma divisão em duas áreas, a área de especialização que é a do médico, e a área do público geral. E a do público geral qualquer pessoa pode acessar e fazer questionamento sobre o que é a cirurgia da catarata, o que é a cirurgia refrativa. Nós temos umas perguntas e respostas lá, e ele também pode consultar se determinado medico é nosso afiliado. (ESP11-COL)

Mesmo que alguns Especialistas sugerem repensar a forma de se ampliar a rede de *stakeholders*, além do que já é fortemente oferecido pelo site e revista, por exemplo, pode-se concluir que as associações buscam aperfeiçoar esses serviços constantemente, além de agregar outros benefícios aos associados.

I) Constantemente experimenta novos programas de *marketing* e formas de comercialização

No geral, os Especialistas corroboram que as AMOs têm adotado o *marketing* para atingir diferentes *stakeholders* e objetivos diversos (Voss et al., 2005). O movimento das associações nessa linha de novos programas de *marketing* é claro, mesmo que algumas ainda confundem o conceito e consideram que ter uma assessoria de comunicação, significa estar fazendo *marketing*, sem pensar em aspectos mais estratégicos. Nessa questão de estratégia (Lurtz & Kreutzer, 2016), captar recurso financeiro ganha outra esfera quando se tem um forte trabalho de *marketing*, que possa estabelecer projetos e planos, determinar metas e mostrar isso aos potenciais patrocinadores.

A realização de pesquisas foi evocada pelos Especialistas como uma ferramenta de *marketing* importante para tentar entender o mercado, o que estava acontecendo e as expectativas dos *stakeholders* em relação à associação. Na visão do ESP10-SET, é preciso ter uma boa assessoria de imprensa, uma boa equipe de comunicação para saber que informação é preciso levar para o público alvo.

O *marketing* é adotado pelas AMOs para diversas finalidades (Lurtz & Kreutzer, 2016). Na divulgação das atividades e serviços, o ESP6-SET informa que “(. . .) as mensagens que estão sendo mandadas são para o congresso, que não deixa de ser uma ferramenta de *marketing* para uma atividade que é o congresso, que tem tudo a ver com o escopo deles [AMO 5] (. . .)”. Segundo o ESP7-COL, a AMO 10 passou a divulgar mais e com antecedência o conteúdo das aulas, fazendo “(. . .) chamadas no *Facebook* para os associados, chamada pelo telefone [SMS, *WhatsApp*]”. O uso de mídias sociais recebeu destaque nas falas dos Especialistas.

Então eu diria que essa é uma lacuna [aproximar da população geral]. No aspecto da proatividade dentro das entidades médicas, perceber que se comunicar num momento de *marketing* ‘três ponto zero’, num momento de crescimento das redes sociais, a gente ainda percebe muita entidade médica usando, por exemplo, a sua *fanpage* no *Facebook*, no seu *Twitter*, para falar exclusivamente com seus associados, sem perceber que essa é uma ferramenta muito importante para falar com o leigo e se posicionar nessas mídias. (ESP4-SET)

A comunicação do evento não deve ser só centrada em *Facebook*, não deve ser só centrada em mídia social, porque tem sim, tem muita gente na mídia social, mas tem muito lixo na mídia social. Então a informação acaba se perdendo no meio de uma quantidade de informações também muitas vezes inúteis. Deve-se ter, mas não deve ser só isso. Podem-se fazer outras comunicações eletrônicas. (ESP5-COL)

Um plano de comunicação e *marketing* capaz de atingir por vários caminhos o público alvo foi evocado por um Especialista. Para atrair mais leitores para sua revista não científica e aumentar a visitação à nova *fanpage* direcionada à população leiga, uma AMO decidiu compartilhar os conteúdos tanto no site quanto na mídia social. Na visão de outro Especialista, o conceito de que *marketing* significa criar e manter clientes e, no caso de uma entidade médica, seus clientes são seus associados. O *marketing* pode contribuir para aumentar o número de associados, como destacou o ESP3-COL:

Nós estamos hoje com três mil e poucos associados, portanto, a gente não atinge ainda a maioria ou a grande maioria dos médicos que praticam essas especialidades como associados e, talvez, o *marketing* seja uma maneira de ser fortalecido e angariar mais associados (. . .), acho que nós pecamos um pouquinho assim na parte de marketing. (ESP3-COL)

Para os ESP7-COL e ESP9-COL, o *marketing* é considerado fundamental para conhecimento, visibilidade e fortalecimento do que é oferecido pela entidade para os diferentes públicos.

Então, a [AMO 10] tem se preocupado muito em sempre divulgar de uma maneira fácil alguns conhecimentos e ela usa através disso tudo que ela pode, desde gravações, mídia eletrônica, folhetos, panfletos, alguns livrinhos que agente distribui nos consultórios, a gente sempre faz alguma coisa e todo ano tem mudanças. (ESP7-COL)

Porque não é só o associado, você tem que chegar, mas não só no associado, porque você precisa pensar em potenciais associados para fortalecer a entidade. Então o *marketing* ele atua nas diversas frentes nesse sentido, e ele nos auxilia a ter estratégias para poder aumentar a abrangência. (ESP9-COL)

O *marketing* institucional das AMOs tem sido realizado em diferentes veículos de comunicação, visando o fortalecimento da marca e o posicionamento como associações profissionais. Já aconteceram ações em veículos de grande mídia, revistas de circulação nacional semanais e jornais de grande movimentação. Os Especialistas também comentaram que:

Uma campanha de doação de córnea foi feita com atriz famosa, mais de uma, que foi veiculada na televisão. Então, se não for sempre porque são campanhas dispendiosas, de tempos em tempos elas precisam ser feitas pra colocar a Oftalmologia, não só [AMO 3], mas, a Oftalmologia na mídia, colocar [AMO 3] no imaginário popular. (ESP5-COL)

A [AMO 5], ela realmente conseguiu fazer o seu *marketing* dentro da Oftalmologia de tal forma que ela consegue subsistir (. . .) isso é puro *marketing*, você vê que incutir na cabeça do oftalmologista que ele deve se preocupar com a administração, isso é um *marketing* fantástico, sem dúvida. (. . .). Acho que o modelo, o exemplo do *marketing* da [AMO 5] cabe bem nisso. (ESP8-SET)

(. . .) a gente começou a divulgar mais a nossa marca, até em inglês, mesmo no Brasil, que hoje em dia o inglês é a língua universal, não tem como tirar isso, isso deu um maior peso também para a nossa imagem. (ESP11-COL)

No que tange às formas de comercialização (Voss et al., 2005), um dos Especialistas percebe tanto as iniciativas quanto uma profissionalização do *marketing* nas entidades, com vários exemplos no contexto das AMOs. Segundo o Especialista, o problema seria com aquelas associações que não tem um *marketing* organizado, pois teriam muita dificuldade de captar recursos. Pode remeter a certo amadorismo no momento de justificar um investimento mais alto. Outro Especialista afirma que é preciso aprimorar a forma de comunicar para o público as parcerias estabelecidas entre as associações e seus financiadores e, que essa relação, vai além da captação de recursos apenas.

Por outro lado, no momento da comercialização dos produtos e serviços, as AMOs vêm apresentando uma melhor negociação com aos potenciais patrocinadores e apoiadores. Segundo um Especialista, as associações do setor buscam sempre a melhor forma de comercializar (Lurtz & Kreutzer, 2016), pois sabem que têm que ser discutidos os valores, escutar as partes interessadas e negociar da melhor forma.

O ESP4-SET dá destaque à criação de um portfólio de projetos como nova forma de comercialização por uma associação. Esse portfólio é planejado anualmente e apresentado a um grupo de organizações que atuam fortemente no contexto da Oftalmologia, para que sejam financiadoras dos projetos. O foco na disseminação do conhecimento foi direcionado pelo ESP11-COL “(. . .) eles [indústria] pegam qualquer ramo que a gente consiga disseminar o conhecimento, a gente tem conseguido obter recursos, patrocínios em relação a isso, tanto para o aplicativo quanto para os congressos principalmente”. Novas formas de comercialização foram evidenciadas pelos Especialistas.

(. . .) que tem também uma conotação interessante para os expositores [programação científica em meio período], e eles realizam negócio que é o momento deles de participar e de fazer a sua promoção nesse horário [após a programação]. De realizar festas, participar na hora livre e aí eles fazem a sua propaganda e pagam por isso naturalmente, enfim. Isso aí foi criando uma ligação muito forte entre os organizadores do congresso e os expositores. (ESP3-COL)

A gente tem procurado sim, a gente tem buscado outros anunciantes de outras áreas. Então, a gente encontrou na área de informática, na área de turismo, de congresso. Então, as empresas dessas áreas passaram a anunciar, são outros nichos que estamos buscando. (ESP9-COL)

Este fator da proatividade foi o mais evocado na fala dos Especialistas, demonstrando a importância dos programas de *marketing* para o contexto sem fins lucrativos. As

ferramentas de comunicação e *marketing* são adotadas para finalidades diversas, entre elas: divulgação de serviços, organização de eventos, realização de pesquisas, fortalecimento da marca. Na captação de recursos financeiros para a realização de projetos, o *marketing* tem sido adotado a fim de melhor estruturar e demonstrar aos potenciais patrocinadores a viabilidade da execução, bem como as vantagens comerciais da parceria.

m) Realiza ação orientada para implementação de ideias

Este fator, na visão de um Especialista, pode ser bastante efetivo se embasado num planejamento, ajudando as associações médicas a avançarem rumo a seus objetivos, auxiliando na busca e aproveitamento de pequenas oportunidades que possam potencializar suas atividades. A ação orientada (Kuratko et al., 2011a), para o ESP4-SET, “(. . .) sem uma base para ser construída, sem uma base teórica, sem o conhecimento mais profundo da situação do macroambiente e dentro do microambiente, vira surto. Pode de fato significar um problema (. . .)”. Certo Especialista relata que para colocar em prática uma ideia de unir duas associações, o processo foi analisado por cerca de quatro anos, requerendo um estruturado planejamento das ações. Outros Especialistas demonstraram a realização de ações orientadas de modo criativo que impactaram no relacionamento dos envolvidos.

A integração entre o laboratório e [AMO 3] foi fantástica, estreitou um relacionamento, a gente já tinha um relacionamento muito bom, mas (. . .) para [AMO 3], para as diretorias que passaram por ali foi assim uma coisa que eu não vou esquecer nunca. Então, isso pra mim é um marco da proatividade dentro de uma entidade. Foi ter uma ideia, foi fantástico e tudo. (ESP1-SET)

A finalidade [campanha de cuidados com a visão] era provavelmente usar o maior número de veículos que são as pessoas, pra chegar na população leiga, na população em geral, pra essas terem a informação de que elas precisam procurar o oftalmologista. Então, não faria nenhum sentido aí limitar o acesso à informação para quem paga anuidade, se você quer é difundir a informação e não restringir. (ESP5-COL)

Na verdade você passa a ser um elemento que cria novas necessidades no mercado. O mercado dá um passo adiante, ele avança, ele vai para frente. Então, eu achei que essa ideia, ela foi um elemento gerador de uma necessidade, criou uma necessidade que não existia, mas que é muito boa pelo fato de você de repente descobrir que você pode ter essa chance na mão. (ESP9-COL)

Como abordado anteriormente, a interpretação dos movimentos dos ambientes interno e externo (Lumpkin & Dess, 1996), passa a ser um diferencial ao se conduzir uma ideia para implementação. Nesse sentido, um Especialista chama a atenção para a questão de atemporalidade para o conteúdo das matérias escolhidas por uma AMO, pois, no seu entendimento, assuntos sobre finanças, da área jurídica, matérias sobre atendimentos, ainda são atuais após seis meses de publicação.

A implementação de ideias, com base no conhecimento do ambiente, pode transformar o campo de atuação das associações. No caso de uma revista não médica, foi considerada pelo ESP9-COL, como uma ferramenta utilizada nos últimos anos “(. . .) como uma forma transformadora de desenvolvimento, de profissionalização, de despertar mesmo, o mercado passou a despertar”. Mais uma ação orientada surgiu da necessidade identificada com base na interpretação do ambiente, conforme abordado pelo ESP5-COL.

Setorizou [sessão do congresso]. Dividiu no ano passado, excluiu essa parte puramente mais didática e entrou em dois dias de um curso, visando aquele recém-formado ou que está em processo de formação. Foi um curso novo, metade do grupo que assistiu era de alunos de cursos credenciados, às vezes até pra reforçar o conteúdo que ele tem no próprio curso. Aulas mais longas, um professor falando uma hora, uma hora e quarenta e cinco, que é o que costuma acontecer nas faculdades, nos dois primeiros dias do evento. (ESP5-COL)

Em certos casos, as ações que vão orientar a implementação de algumas ideias, devem estar adequadas às regras e normas que conduzem o setor (Kuratko et al., 2011a), sejam elas relacionadas à ética, conduta científica e legalidade. Um Especialista exemplifica que na produção de vídeos educativos para a população, via de regra serviço terceirizado, há sempre uma avaliação de conteúdo, estrutura e formato por parte da diretoria médica.

Recursos igualmente são necessários para a realização de ações que visam a implementação de ideias, seja pela necessidade de contratar serviços terceirizados, como destacaram alguns Especialistas ou para atrair mais atenção e participação dos diferentes públicos alvo. O ESP7-COL, por exemplo, relata a realização de sorteios de inscrições gratuitas em cursos, doados por parceiros, durante a realização de uma atividade científica. Direcionado ao público leigo, segundo o ESP11-COL “(. . .) alguns eventos [atendimento à população carente] estão sendo criados através de congressos, porém, a diretoria esta em estudo pra desenvolver até um recurso, fazer um fundo financeiro pra tratar sobre esse assunto (. . .)”.

A implementação de algumas ideias podem ser em longo prazo, exigindo ações bem planejadas e níveis de persistência para que o objetivo seja atingido (Kuratko et al., 2011a). A fala do ESP11-COL retrata essa questão “(...) a gente fez bastante divulgação quando ocorreu a incorporação, porém, alguns associados ficaram na dúvida principalmente quando nós enviamos a anuidade que ocorreu posteriormente (...)”. Já o ESP9-COL destacou a “(. . .) dificuldade na preparação de líderes para serem líderes, gerenciar a sua entidade, fazê-la crescer e aumentar o número de associados, porque isso não é uma tarefa fácil, principalmente nos dias de hoje”.

Cabe destacar na análise deste fator a necessidade de ter um planejamento estruturado, equipe de voluntários ou terceirizados, para que as ideias e as ações sejam orientadas à implementação. Para tanto, conhecer e acompanhar o movimento do ambiente externo e interno torna-se importante, além de reconhecer as normas éticas, científicas e legais do setor.

n) Faz uso de habilidades em *networking*

O *networking* foi apontado por um Especialista como uma habilidade fundamental no relacionamento entre os patrocinadores e as AMOs, e que esse aspecto vem sendo aprimorado ao logo do tempo (Kuratko et al., 2011a). Por meio dessa habilidade, um grupo de médicos de duas associações decidiu realizar os eventos em conjunto, já que os interesses científicos eram comuns, conforme certo Especialista. Decorrente dessa parceria, as duas associações se unificaram, aumentando o campo de atuação e a força da nova marca.

Segundo o ESP10-SET, o *know how* do presidente do congresso, da própria empresa organizadora, bem como o *networking* deles, é o diferencial para conduzir a organização do evento na cidade sede. Alguns trechos evidenciam as diferentes situações de uso de habilidades em *networking*.

(. . .) ela [associação] começou a fazer isso há um ou dois anos [divulgar curso de terceiros], mas, primeiro, eles tiveram que me conhecer. Eu estou participando dos congressos já uns seis anos, eu sei como deve ser qualquer negócio, que não é na primeira vez que você chega e ‘ah vamos fazer um curso junto, vamos fazer isso, vamos fazer aquilo’, o pessoal vai estreitando o relacionamento. (ESP6-SET)

A criatividade contribui muito só que o *networking* (. . .). Você precisa ter uma ferramenta forte, de credibilidade, ser criativo nisso e você precisa ter um *networking*. Aí que entra a figura dos presidentes e tudo mais, que vão conferir uma credibilidade

grande e os contatos necessários para poder manter essa ferramenta sempre alta. (ESP9-COL)

No entendimento do ESP4-SET, o *benchmarking* é uma habilidade tão importante quanto o *networking*, pois ele visa auxiliar as organizações a buscarem entendimento do campo de atuação. De certa forma, a aplicação do conceito mais amplo de *benchmarking* para esse Especialista é “(. . .) copiar aquilo que foi bom, observar as experiências positivas e trazer essas experiências para aquilo que é mais próprio da sua especialidade, nesse caso”.

Nesse contexto de *benchmarking*, uma AMO maior tem parceria institucional com diferentes associações internacionais, o que poderia inspirar outras associações brasileiras a buscarem também esse tipo de relacionamento. Como evidência dessa possibilidade de se olhar e inspirar em organizações similares, uma associação iniciou, em 2014, sua atuação no relacionamento internacional, com instituições da América do Norte, da Europa e até da Ásia.

Mais um exemplo de habilidade em *benchmarking* pode ser destacado na fala do ESP9-COL, que participou de uma sessão científica com formato diferente daquelas realizadas no Brasil: “(. . .) nós vimos no Congresso Americano, da Sociedade Americana de Administração em Oftalmologia (. . .) então foi uma coisa muito legal e tivemos uma experiência nova”. Decorrente dessa experiência, o novo formato de aula adotado pela AMO brasileira na realização do seu congresso.

Na análise do fator, cabe destacar o uso de *benchmarking* como uma habilidade que pode contribuir com o entendimento do ambiente e, ainda, melhorar a prestação de serviços oferecidos ao observar as atividades de outras associações.

* * *

Após ter abordado os fatores da proatividade de acordo com as evidências no contexto de Associações Médicas Oftalmológicas, na ótica dos Especialistas entrevistados, mapeamentos adicionais são realizados e situações de destaque retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos.

Na sequência, a Figura 36 apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da proatividade, gerado a partir dos 176 incidentes evocados nas entrevistas com os 11 Especialistas, analisados nesta seção.

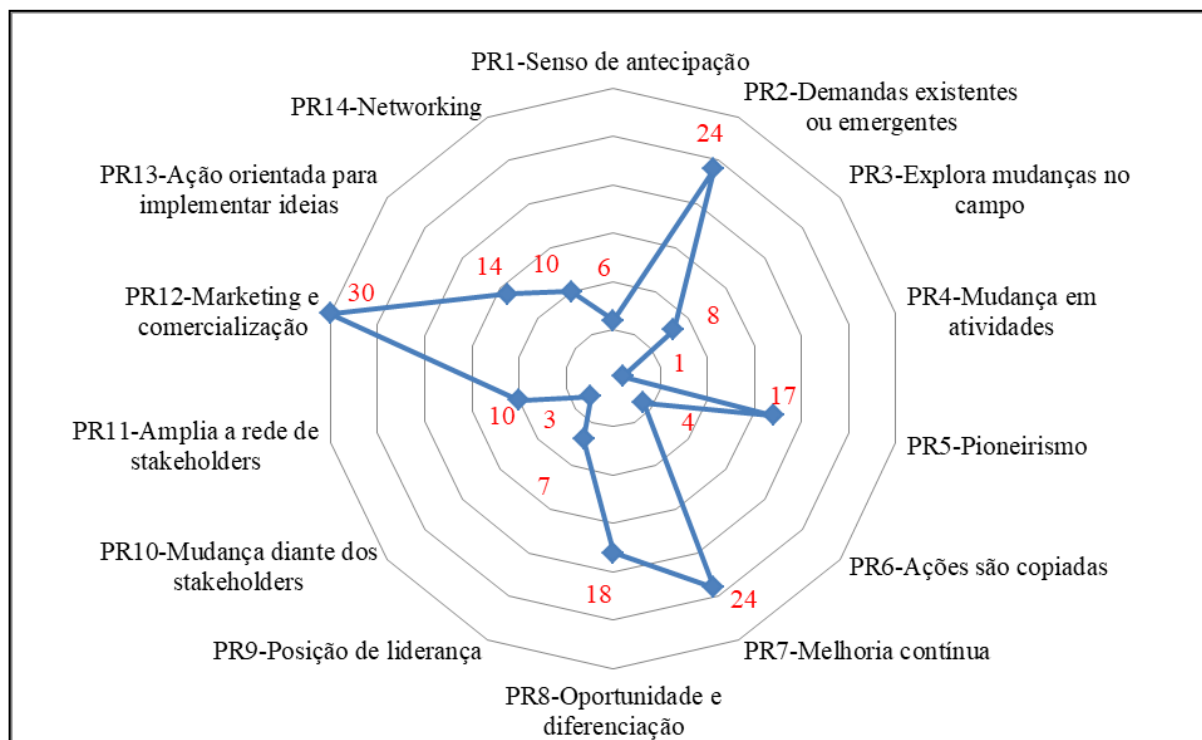


Figura 36. Co-ocorrência na proatividade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti
 Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a dimensão proatividade da orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, todos os 14 fatores que representam o comportamento proativo, conforme modelo teórico (Figura 18, seção 2.5).

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear entre os 14 fatores teóricos, aqueles que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 36, anterior) pelo número de incidentes (*quotations*). Os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados à ‘experimentação de novos programas de *marketing* e formas de comercialização’ (30/10 – incidentes/especialistas), seguido de ‘posicionamento par atender às demandas existentes ou emergentes’ (24/9), ‘melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços’ (24/9). Estão entre os menos evocados pelos Especialistas ‘mudança em relação às atividades de organização com missões semelhantes’ (1/1), ‘mudança em relação às expectativas dos *stakeholders*’ (3/2), ‘inicia ações que outras organizações similares copiam’ (4/3).

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da proatividade em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. O fator que busca a ‘promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões

semelhantes' (Morris et al., 2011), a única característica evocada por um Especialista, apresentou similaridade com o comportamento proativo do fator que visa, continuamente, 'fazer alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo' (Helm & Anderson, 2010; Pearce II et al., 2010). Portanto, propõe-se a unificação dos fatores, passando à nova grafia: 'continuamente faz alterações em atividades para explorar as mudanças que ocorrem no campo' (Helm & Anderson, 2010; Morris et al., 2011; Pearce II et al., 2010).

Foi evidenciado que o setor tem experimentado, constantemente, 'novos programas de *marketing*'. Além de ser o fator mais evocado nas entrevistas, pode-se concluir que, no geral, esse comportamento proativo também mantém certo direcionamento para a imagem institucional e ações comerciais. Por outro lado, a análise dos incidentes para 'novas formas de comercialização', seria similar ao fator da dimensão inovatividade 'formas inovadoras para novas fontes de receita' e 'novo modelo de negócio para gerar receita'. Diante disso, sugere-se que o fator relacionado ao comportamento proativo de 'programas de *marketing*' (Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005) tenha foco exclusivo nas atividades que caracterizam esse conceito, passando a ter nova grafia: 'constantemente experimenta novos programas de *marketing*'. Pela importância do *marketing* para os processos comerciais de captação de recursos financeiros no setor sem fins lucrativos, propõe-se agregar novo fator à base original: 'regularmente realiza novas atividades de *marketing* com finalidade comercial'.

Na análise do fator 'habilidades em *networking*' (Kuratko et al., 2011a), um Especialista chamou a atenção para o uso de *benchmarking* como uma habilidade também importante para o setor. Pelas características gerais do fator, evocadas nas entrevistas, fica evidente que as AMOs têm adotado esse recurso para melhorar suas atividades. Assim, sugere-se agregar as habilidades em *benchmarking* ao fator, que passa a ter nova grafia: 'faz uso de habilidade em *networking* e *benchmarking*'.

Após a discussão apresentada, a Figura 37 sintetiza a proposição da dimensão proatividade e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Chen & Hsu, 2013; Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007, 2011; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

Dimensão Proatividade da Orientação Empreendedora	
PROATIVIDADE	Fatores
	Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros.
	Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.
	Continuamente faz alterações em atividades para explorar as mudanças que ocorrem no campo.
	Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.
	Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.
	Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.
	Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.
	Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.
	Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.
	Promulgação da mudança em relação às expectativas dos stakeholders.
	Frequentemente busca ampliar a rede de stakeholders.
	Constantemente experimenta novos programas de marketing.
	Regularmente realiza novas atividades de marketing com finalidade comercial.
	Realiza ação orientada para implementação de ideias.
Faz uso de habilidades em networking e benchmarking.	

Figura 37. Proposição da dimensão proatividade e seus fatores para OSFL

Nota. Fatores (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado; grafia tachada = fator excluído).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 37 destaca três fatores menos evocados pelos Especialistas dos quais um foi excluído, outros três fatores com nomenclaturas adaptadas e um novo fator agregado. Além disso, a análise final da dimensão proatividade é concluída com dois fatores unificados. Deste modo, considera-se caracterizada a dimensão proatividade, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer desta seção – letras “a” ao “n” – representam práticas efetivas da dimensão proatividade, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

4.2.3 Dimensão assunção de riscos e seus fatores

Esta seção trata da **dimensão assunção de riscos** da orientação empreendedora e está organizada de acordo com os seus 11 fatores propostos (Figura 38), após revisitar a literatura na seção 2.3.3, e conforme Figura 18 do modelo teórico. Nesta seção, busca-se analisar as características de como se manifesta a assunção de riscos, por meio de seus fatores, em organizações sem fins lucrativos, a partir dos incidentes explicitados nas entrevistas realizadas com 11 Especialistas do setor.

Dimensão da OE	Fatores relacionados à dimensão assunção de riscos
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Assume riscos calculados e gerenciáveis.
	Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.
	Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos.
	Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.
	Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.
	Disposição para tomar ações que possam causar perdas.
	Compromete recursos significativos diante das oportunidades.
	A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.
	Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido.
	Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.
	Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.

Figura 38. Dimensão assunção de riscos e seus fatores

Fonte: Elaborada com base em Voss *et al.* (2005), Morris *et al.* (2007), Pearce II *et al.* (2010), Helm e Anderson (2010), Kuratko (2011a), Morris *et al.* (2011), Hu e Pang (2013), Chen e Hsu (2013), Miles *et al.* (2013), Lumpkin *et al.* (2013), Lurtz e Kreutzer (2016) e Kraus *et al.* (2017).

A dimensão assunção de riscos é composta por fatores que têm por objetivo assumir riscos calculados e gerenciáveis, seja pela vontade de comprometer recursos significativos diante de uma oportunidade ou pela tendência em adotar projetos de alto risco. Tanto os voluntários quanto os patrocinadores podem requerer maior assunção de riscos, bem como a busca de solução para os problemas sociais. Mesmo diante da dificuldade na avaliação do risco não financeiro (Lumpkin *et al.*, 2013), a dimensão tem como foco a tendência em aceitar o risco que, por vezes, acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais ou econômicos (M. P. Miles *et al.*, 2013), podendo alterar a imagem pública da organização (Helm & Anderson, 2010).

A Figura 39 é a representação gráfica da dimensão assunção de riscos. A célula de cada fator é composta pelas letras que identificam a dimensão – AR para assunção de riscos – a variável de análise e, os números {X-Y}, representam o total de incidentes e a relação com a dimensão, respectivamente. Todos os fatores possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação dos fatores entre as outras dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula e a expressão ‘*is a*’, significam que ela ‘é um’ componente da dimensão assunção de riscos. Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density & groundedness*), considerando o total de incidentes selecionado para cada fator, variando do maior (tons laranja) para o menor (tons verdes). Na célula central, os números {A-B} significam a relação da dimensão com seus fatores e o constructo orientação empreendedora. No caso da dimensão

assunção de riscos {0-12}, está associada aos 11 fatores e ao constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

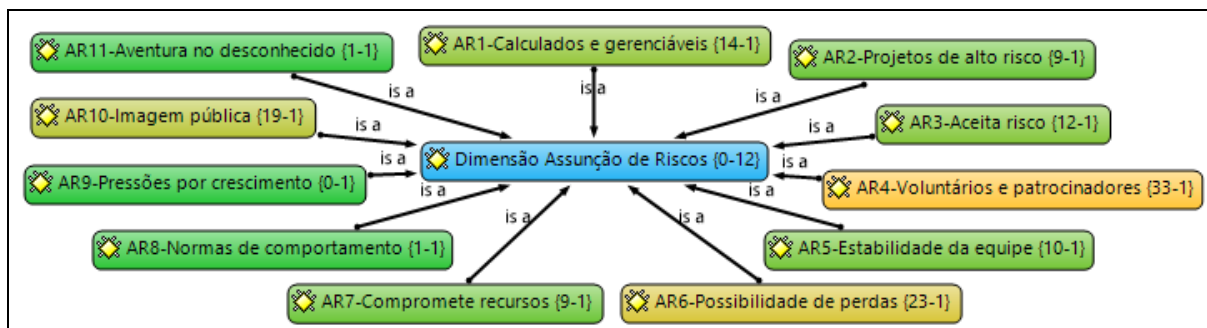


Figura 39. Representação gráfica da assunção de riscos e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de incidente (tons laranja); menor número de incidente (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para explicitar os fenômenos que representam a dimensão assunção de riscos, adotou-se o método de comparação constante (Flick, 2007) pelo processo de análise incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõem o comportamento de assumir riscos das 16 organizações estudadas, identificadas como AMO 1 a 16. Assim, o resultado desta dimensão, foi direcionado com padrões de ocorrência encontrados nos dados. Todo esse processo visa garantir a fundamentação empírica e a parcimônia na explicação do fenômeno assunção de riscos.

A seguir, os 11 fatores da dimensão assunção de riscos serão abordados particularmente, buscando-se evidenciar, por meio de padrões de ocorrência identificados na coleta de dados junto aos 11 Especialistas entrevistados (identificados como ESP1 a 11), como tais fatores se manifestam. O uso de trechos de entrevistas foi adotado para ilustrar ou corroborar algum aspecto. Na sequência, para conclusão da dimensão, situações de destaque serão retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

a) Assume riscos calculados e gerenciáveis

O comportamento de assumir riscos calculados e gerenciáveis diante das oportunidades (Morris et al., 2007; Voss et al., 2005), mesmo com o comprometimento de recursos significativos (Morris et al., 2007), tem sido adotado pelas associações. Algumas

ações que caracterizam este fator foram evocadas pela maior dos Especialistas. O ESP4-SET, por exemplo, ao declarar que “(. . .) ao invés de simplesmente esperar o momento que foi publicado o Censo, e o Censo mostrava um vazio e veio a questão também: ‘olha, não só temos um vazio, mas temos soluções também’; representa o risco assumido ao demonstrar publicamente uma distribuição nacional ineficiente dos profissionais médicos.

Para os ESP3-COL e ESP11-COL, as duas AMOs que se unificaram para criar a AMO 1, buscaram calcular e gerenciar os riscos diante da incerteza do apoio de seus *stakeholders*. O planejamento do processo de incorporação contribuiu para o gerenciamento do risco, pois, conforme destacado pelo ESP11-COL, “(. . .) nós ficamos em análise durante uns quatro anos praticamente do processo todo, tanto da alteração do estatuto para posterior incorporação”. O ESP3-COL ainda detalha que:

Claro que é um risco, mas quando bem planejado quando a gente trabalha planejando, verificando esse planejamento propriamente dito e verificando os riscos ao longo do tempo, a gente minimiza o risco de certa forma e verifica que no mínimo ficaria como estava, quer dizer, nós poderíamos não ter assim nenhuma evolução grande e etc. (. . .) Então, isso foi perfeito, mas foi ao longo do tempo, nós fomos pouco a pouco, um trabalho também muito interessante isso, nós fomos pouco a pouco para minimizar o risco, buscando adesões pra ideia, pra aderir nossos associados, e foi dando oportunidade para que eles se manifestassem, favorável. Então, muitos contra no início foram aceitando e aceitando e aquilo foi um processo longo de aceitação. Isso foi uma coisa boa porque nós não fizemos uma mudança brusca. Então, assumimos o risco sim, mas o risco já bem calculado, então, nós tivemos bastante tempo de calcular esse risco. (ESP3-COL)

As associações vêm assumindo riscos ao buscarem por inovações nas atividades científicas durante os seus eventos. O mesmo sentido também foi dado para a relação comercial com os expositores. Os trechos a seguir retratam os riscos de duas inovações em atividades [5 e 9] e duas para riscos em negócios [1 e 6], respectivamente.

Assume, tanto que o coordenador da comissão científica ano passado falou: “a gente vai colocar 20 sessões novas”. (. . .) Se não der certo, a gente não estragou o congresso, porque foram algumas apostas que foram feitas naquelas atividades, que eles iriam monitorar pra ver como foi o retorno, o que funcionou (. . .). Um risco calculado, eles não colocaram em risco o congresso inteiro (. . .). Mas, aquelas atividades ali funcionando, as pessoas iam falar “nossa, mas que diferente, o congresso foi muito legal”, que foi o que voltou de muitas avaliações de muitos questionários. (ESP5-COL)

[novo formato de sessão] (. . .) isso gera um custo inclusive para nós, alugar imobiliário, ter um café, banner, consultar especialistas, horários, especialidade de cada um. Porque as pessoas, às vezes, não conhecem qual a especialidade dele, se é jurídica, RH e aquela coisa toda. (. . .) Lá em São Paulo, a gente ficou com medo porque o teatro tinha mil lugares e lotaram, as pessoas ficaram de pé. Só que, assim, você precisa assumir o risco, calcular e divulgar muito para arrastar quarteirão (ESP9-COL)

Então, assim, os riscos são enormes, até porque se você quer melhorar, se você quer inovar, quer ser proativo, tem que investir. Então, sem dúvida nenhuma, em cada evento, os riscos são muito grandes, mas eles [diretores das AMOs] têm esse apoio e que a partir do momento que eles começaram a ouvir mais, começaram a entender melhor o outro lado, então essa parceria só tende a melhorar. (ESP1-SET)

É, até porque não é um negócio próprio, risco de você assumir. Eu enxergo assim, não sei se os médicos pensam assim. Se eu tivesse numa sociedade médica contratando serviços e tudo, eu teria que ter muita certeza de que o risco do nome de me associar a alguém que vai me fazer uma “lambança”, eu não me concederia a esse risco. Eu acho que eles têm tomado cuidado sim. (ESP6-SET)

A adoção das mídias sociais para transmissão do conhecimento e comunicação aos diversos públicos, também foi considerada pelos Especialistas como uma forma de assumir riscos, comprometendo recursos técnicos, tecnológicos e financeiros, podendo atingir a imagem pública. Os ESP5-COL e ESP7-COL trataram dessa questão.

O que se posta nas redes sociais, em última análise é o presidente que está escrevendo. Então não é só o que se escreve, é do jeito que se escreve, do formato que se escreve. O público majoritário do *Facebook* é um público jovem sim, mas não precisa ser infantilizado. Mas você está falando em nome de uma entidade, não é a sua colocação, não é o que você faz no seu perfil pessoal, mas está falando em nome de uma empresa, e ali é um canal que entra também reclamação, sugestão, que tem um retorno principalmente desse público. (ESP5-COL)

Nós temos uma pessoa encarregada de sugerir e ela sempre busca a cada ano fazer algo a mais, algo especial por seus associados e matérias de conhecimento e transmissão de conhecimentos, atualização, não só para nossos associados, mas também para os leigos. (ESP7-COL)

Pode-se dizer que as associações têm assumido riscos ao comprometer recursos significativos diante das oportunidades (Morris et al., 2007), a exemplo da formação de uma nova estrutura organizacional com a união de duas associações (Kuratko et al., 2011a). A busca por inovações e o comportamento proativo para a realização de novas atividades, negócios e na prestação de serviços de forma geral, requer maior assunção de riscos, sendo

esses calculados e gerenciados, por meio do planejamento e monitoramento das ações. As mídias sociais, como ferramentas de transmissão de conhecimento e comunicação com os *stakeholders*, foram associadas ao risco de se ter uma imagem pública negativa, se não forem utilizadas de forma adequada.

b) Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados

Pela fala dos Especialistas, as associações vêm apresentando forte propensão à adoção de projetos considerados de altos riscos, mas com chances de retornos elevados (Chen & Hsu, 2013; Pearce II et al., 2010). Exemplo disso são os projetos com a finalidade de atendimento da população carente, que são considerados de alto risco social (Lurtz & Kreutzer, 2016), e não apenas financeiro, conforme os trechos evocados pelos ESP1-SET e ESP2-SET. Nesse sentido, o ESP4-SET esclarece que a AMO 3 assumiu riscos social e político, ao realizar um projeto que apresentava diversas propostas para melhorar o acesso e a saúde ocular da população dependente de atendimento no sistema público. Os três trechos são descritos a seguir.

Não é só o lado financeiro, porque tem um lado social aí também da importância do paciente ser diagnosticado, porque não é só a refração dele ser diagnosticada com alguma doença ou de um problema que é muito maior do que uma refração. (ESP1-SET)

Então há necessidade de mutirão, mas o mutirão tem que ter um responsável técnico, você tem que ter um médico assistente, tem que ter os exames pré-cirúrgicos, os exames pós-cirúrgicos e o acompanhamento pós-cirúrgico. Isso pode ser um mutirão que pode ser bem feito, bem planejado e a AMO 3 tem todo esse projeto, é uma coisa antiga, que nós já temos isso tudo bem elaborado, é só seguir tudo o que está elaborado ali. (ESP2-SET)

Então, isso é assumir um risco, mas esse risco está pautando em transparência e ainda em busca de alternativas. Na gestão 2013/2015 foi desenvolvido um projeto que se chamou de Mais Acesso à Saúde Ocular. Nesse projeto, a AMO 3 listou vinte possíveis ações, aí vamos para a questão da proatividade, ações inovadoras, algumas outras não, outras que traziam para dentro da oftalmologia projetos que tinham sido realizados, por exemplo, em Portugal ou na Índia, e até por outras especialidades. Mas, ele foi proativo dizendo o seguinte: “olha, nós temos aqui esse vazio assistencial, mas, nós temos opções para resolver esse problema em cidades de grande, médio e de pequeno porte”. E trouxe junto disso, exemplos de coisas para embasar mesmo cada uma dessas propostas, exemplos de como essas coisas eram conduzidas em outras especialidades, em outras esferas mesmo. (ESP4-SET)

Outros exemplos de projetos de alto risco foram evocados pelos Especialistas como sendo a realização de congressos, novos ou melhorias em produtos e serviços. Sobre os congressos, o ESP8-SET enfatiza que “(. . .) fazer um evento nesse porte hoje, não é fácil não (. . .)”, devido à dimensão da organização comercial e científica necessária, bem como a estrutura física. Os ESP4-SERT, ESP5-COL e ESP7-COL, também exemplificaram a realização de projetos considerados de alto risco, tanto para a marca institucional quanto para a comercial, conforme as próximas falas.

Então, as entidades não tem controle de fato de quem está fazendo oftalmologia no Brasil. O Censo trouxe para a AMO 3 a responsabilidade e um valor agregado à marca de ser uma entidade que consegue obter informações sobre quem trabalha dentro do seu âmbito no país inteiro. Essa publicação, a primeira foi feita em 2001 e, a mais recente, foi em 2014. Essa publicação dá respaldo para as ações de captação, para um posicionamento da entidade diante de órgãos públicos do executivo e do legislativo, traz uma credibilidade muito maior para aquilo que se desenvolve. (ESP4-SET)

Todo ano ele assume esse risco quando tem uma comissão organizadora que não é a diretoria da AMO 3 organizando o evento, que tem uma procuração que pode responder por contratos, atos e contratações. Desde colocar na exposição um fornecedor, uma empresa que vende e não entrega. Então, a AMO 3 é corresponsável, não sei o quanto na esfera jurídica legal ele pode ser acionado, mas moralmente ele é corresponsável de quem está entrando na casa dele para vender produtos para seu associado. (ESP5-COL)

Como é ao vivo, você pode participar mandando as suas questões e tudo mais, falar. Se a gente percebe que o palestrante, o professor está se direcionando para um caminho que não é um caminho muito certo, tem um mediador que vai intervir. Então, a gente não deixa ir pelo caminho errado. E se existir e perceber que não está dando muito certo, a gente não convida mais aquele professor, retira o nome. (. . .) E outra coisa também interessante, a gente começou a ter mais pessoas na aula também para que se um cara fala mais ou menos o que não devia o outro corrige. (ESP7-COL)

Foi possível evidenciar a tendência de adoção de projetos de alto risco social, político, comercial e institucional, com o intuito de se alcançar retornos elevados. Ações inovadoras e questões de proatividade foram destacadas, além da tentativa de controlar e gerenciar os riscos assumidos, como previsto no fator anteriormente analisado.

c) Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos

Nas entrevistas, ações que caracterizam a aceitação do risco com potenciais retornos sociais ou econômicos (Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013) foram identificadas. Para o ESP4-SET, a tendência para aceitar o risco visando o crescimento de uma associação, está vinculada ao diretor presidente, pois ele precisa “(. . .) assumir riscos para buscar levar essa entidade para frente, porque se isso não for feito, assume-se um risco pessoal de ser aquele presidente que ocupou a cadeira por dois anos”.

É evidente que o setor tem assumido riscos substanciais para atender à finalidade social (Kraus et al., 2017), ao realizar projetos de riscos sociais, considerando resultados incertos em longo prazo (Lurtz & Kreutzer, 2016). Nesse sentido, diversos Especialistas exemplificaram a realização de campanhas sociais de atendimento à população carente e de conscientização sobre os cuidados com a saúde dos olhos. Os exemplos a seguir retratam essas ações.

Mas, tem atendimento desse tipo, até na Amazônia no meio da selva. Portanto, impossível não é, mas dificulta. Mas é uma cidade grande, a cidade menor, por isso que a gente faz, a gente pega a verba do congresso internacional, vai para o congresso brasileiro para na época do brasileiro a gente fazer esta ação. (ESP3-COL)

Essa campanha ‘Olho no Olho’ foi um interesse público e filantrópico fabuloso. Me lembro que o Professor Beltrano passou essa ideia para o Ministro da época, o Ministro da Educação, e ele encampou a ideia, achou fantástico isso, e na época ele acabou aprovando onze milhões de reais para que a AMO 3 fosse então o gestor da campanha. (ESP8-SET)

Em 2011, nós [AMO 1] fizemos uma campanha durante o congresso lá em Porto de Galinhas, em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde, nós fizemos alguns atendimentos numa escola pública. Em 2014, nós fizemos duas campanhas que foram bem interessantes, da parte de cirurgia refrativa, nós fizemos a campanha do ceratocone. Nós montamos uma estrutura dentro do metrô da Central do Brasil aqui no Rio, com uma empresa patrocinando os aparelhos para as pessoas fazerem o exame diagnóstico no local, e as pessoas que eram identificadas com ceratocone foram encaminhadas para o Instituto Benjamin Constant, que é onde a gente tem diretores atuantes lá, pra prosseguir com o tratamento delas. Paralelo a essa campanha, no mesmo congresso, em 2014, nós tivemos a campanha de cirurgias de catarata. Nós conseguimos uma parceria com a Secretaria Municipal de Saúde do Rio, com algumas empresas ligadas à área de cirurgia de catarata nós conseguimos insumos pra fazer as cirurgias, colírios, óculos e, em contrapartida, a Secretaria Municipal de Saúde autorizou nossa campanha ativando alguns hospitais municipais, diminuindo a fila de espera das cirurgias de catarata. Nós não podíamos criar uma campanha pra ter

pessoas sendo cadastradas, e a prefeitura tendo uma fila de espera, enquanto a gente conseguia também diminuir. (ESP11-COL)

É claro que a minha matéria eu entrego para algum médico rever. Lembrando, eu sempre tenho que entregar pro Dr. Fulano ou algum outro médico, o Dr. Beltrano que escreve também para o site. Eles sempre reveem pra ver se o conceito que eu estou tentando passar está correto, e é sempre bom ter um respaldo médico pra não ter nenhum problema. (. . .) Existe a parte técnica, que eu nem sempre consigo passar com palavras corretas, por mais que eu tente, eu tenho que por uma palavra que o leigo entenda e, ao mesmo tempo, tem que ser correta, então, às vezes, complica um pouquinho. (ESP7-COL)

A tendência para aceitar o risco com potencial retorno econômico (M. P. Miles et al., 2013), estaria relacionada às iniciativas de mudanças gerais na organização dos congressos no setor, além da forma de negociação e captação de patrocínios. Os Especialistas destacaram que:

Eu acho que é um risco [mudanças nos congressos] porque é aquilo que eu te falei, número de palestrantes internacionais, lugares sempre confortáveis, alta tecnologia e tudo isso. O risco que eles correm nesse sentido é de não ter o apoio dos participantes, dos laboratórios. Então o grande risco é esse. (ESP1-SET)

Ela [AMO 3] assume esse risco e esse risco só se torna um pouco menor porque essas ações todas estão no âmbito do projeto [parceiros especiais], ou seja, quando se busca o financiamento nas empresas para as ações que ela vai fazer, e aí inclusive seriam aquelas ações que seriam pouco demandadas para as indústrias que a gente mencionou, a educação do paciente está ali. (ESP4-SET)

As empresas que renegavam isso como uma obrigação da empresa em doar ou participar, e que não é uma obrigação da empresa, tem que ter um benefício, tem que ter um retorno pra elas, senão elas vão por o dinheiro em outro lugar. Não são filantrópicas, elas são comerciais, as empresas visam o lucro, e usam a AMO 3 como parceiro de negócios pra atingir os objetivos também de lucro delas, de imagem, de tudo mais. Então, tem que ser sério, passar uma imagem séria, não ter tantas ações que o deixem fragilizados no público, pra ter um respaldo, pra ter uma negociação com essas empresas também. (ESP5-COL)

Este fator evidenciou que o setor vem aceitando, ao longo do tempo, o risco com potencial retorno social ou econômico. O risco na realização das campanhas sociais pode ser associado à necessidade de apoio e ao relacionamento com parceiros públicos e privados. Já o risco econômico, estaria ligado às melhorias do produto principal que é o congresso, e nas negociações com os patrocinadores para a realização dos projetos.

d)Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos

Na visão geral dos Especialistas, o setor tem assumido maior risco nos negócios ao buscar, regularmente, o apoio de voluntários (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016) para a prestação de serviços, bem como de patrocinadores para viabilizar a realização de suas atividades (Lumpkin et al., 2013). De modo especial, o ESP11-COL evoca a possibilidade de haver patrocínio não financeiro da indústria de materiais médicos, para a efetivação de atendimentos sociais, por meio da disponibilidade de empréstimo de aparelhos, doações de insumos e medicamentos. Os ESP1-SET, ESP3-COL e ESP8SET, destacaram a importância de ter o apoio de diferentes voluntários para as atividades sociais (Lurtz & Kreutzer, 2016), seja de médicos, professores e dos próprios pais, no caso de atendimento das crianças em idade escolar.

Os riscos assumidos de se ter voluntários na gestão das associações ou para a realização de atividades técnicas foram evocados pelos Especialistas. Mas, o ESP6-SET salienta que as sociedades médicas teriam um cuidado especial na escolha desses voluntários e, segundo o ESP7-COL, a AMO 10 tenta minimizar o risco tendo a participação de um professor médico acompanhando as atividades do voluntário não médico. No caso específico da AMO 5, ter voluntários diretores e administrativos pode aumentar o risco nos negócios, devido à falta de tempo para se dedicarem às atividades da associação, conforme evocado pelo ESP9-COL, no trecho a seguir.

O que acontece, são voluntários, diretorias que entram e, cada uma, assume dentro de uma proposta, porque algumas entidades que eu tenho visto pelo mundo, você tem profissionais que trabalham dentro da área (. . .). Quando se trata da AMO 5 é um pouco mais complexo pelo seguinte sentido: você tem lá um profissional que é gerente de uma clínica, ele não é uma pessoa que pode ficar dedicando muito o tempo dele para a entidade porque ele trabalha para uma empresa, é complexo. (. . .) A maioria são profissionais liberais, você pode ver dos que vêm trabalhando conosco ali, pode falar a Fulana, o pessoal todo ali, são todo profissionais liberais, que tem a própria empresa que pode não ter o tempo dele para dedicar às essas atividades. Agora, isso é um elemento que dificulta um pouquinho. (ESP9-COL)

Outros exemplos de riscos assumidos relacionados à busca por apoio de voluntários foram associados às atividades de organização de eventos científicos. Via de regra, uma comissão de voluntários é constituída para a gestão de congressos e simpósios maiores, sendo concedido certo grau de autonomia. Porém, Segundo o ESP8-SET, “(. . .) é um grande erro

das sociedades dar essa autonomia à comissão organizadora”. O primeiro trecho a seguir, esclarece a fala do ESP8-SET e, na sequência, outros pontos sinalizados pelos ESP5-COL, ESP9-COL e ESP10-SET.

E, às vezes, por questão de ego, você [AMO] entrega até o congresso a uma comissão científica errada, onde ela não vê o interesse da sociedade, ela vê o interesse próprio, e aí é onde a sociedade espera um resultado e ela vai levar outro. (ESP8-SET)

Claro que as coisas têm proporções e amplitudes diferentes. De acordo com o nível de importância e de urgência, elas assumem proporções maiores, mas sim. E, todo ano, assume esse risco porque quem vai desenvolver, quem vai organizar e quem vai montar o evento são outras pessoas, são outros médico e são outras empresas que contratam fornecedores locais. (ESP5-COL)

Para montar um congresso com uma entidade como a AMO 5, do tamanho daquele de São Paulo, eu pessoalmente deixei o meu trabalho aqui de lado completamente. Dedicava muitas horas do dia para isso, para poder sair um congresso como tinha que sair. E, mesmo assim, tem falhas, o que é natural num evento grande e depende muito da boa vontade e do voluntariado para colocar essas ideias. Agora, a abertura, a gente sempre teve. (ESP9-COL)

A maioria das entidades com quem a gente tem contato independente da especialidade, elas colocam o evento inteiro na mão da comissão que foi criada para aquele evento. (. . .) Tudo o que a gente criou de experiência no evento de 2016, que foi bastante porque a gente teve um evento muito peculiar, porque são três eventos juntos e uma série de questões próprias, foi jogado tudo fora, porque eles [comissão voluntária] contrataram outra organizadora que vai usar outro processos de operação. (ESP10-SET)

Os Especialistas corroboram quanto ao rigoroso relacionamento entre as associações e os patrocinadores. A necessidade de se ter recursos financeiros por meio dos patrocinadores (Lumpkin et al., 2013) para colocar em prática muitos projetos, aumentaria o risco em negócios, pois, caso não seja captado de forma integral ou cancelado, colocaria a execução do projeto em risco. Nesse sentido, o ESP7-COL salienta que a AMO 10 “(. . .) dependia praticamente dos laboratórios, o associado pagava muito pouco, quase não dava pra nada”. Para o ESP4-SET, o risco com patrocinadores está associado à chancela da marca da associação, por vezes, oferecida como contra partida do patrocínio. A preocupação com a imagem da marca e a ética recebeu destaque na fala do ESP11-COL, visando até evitar problemas judiciais, conforme esclarecido a seguir.

Eles [patrocinadores] pegam qualquer ramo que a gente consiga disseminar o conhecimento. A gente tem conseguido obter recursos, patrocínios em relação a isso, tanto para o aplicativo quanto pros congressos principalmente. O site, ele não tem esse assunto voltado especificamente pra captação de recurso porque é um site da instituição. Então, ele não é voltado comercialmente, mas evitamos até fazer, disseminar informações ligadas a certas empresas por conta de ética, para não envolver questão mais problemática posteriormente para o jurídico. (ESP11-COL)

Apesar da fala anterior do ESP11-COL sobre a limitação de patrocinadores no site, a AMO 10 teve necessidade de se buscar patrocinadores para manter seu site ativo, já que essa associação não realiza cobrança de anuidade. O ESP7-COL sinaliza que a mesma associação teria mais ou menos quatro ou cinco organizações que são patrocinadores do site, das quais duas seriam mais antigas, e que o risco do negócio decorre dessa mudança constante de patrocinadores. Também como um risco nos serviços prestados, o ESP10-SET exemplifica que uma AMO “(. . .) queria construir um site onde ela pudesse vender patrocínio para laboratórios, para expositores, para manter esse site com interação e, com isso, agregar valor científico para os associados com verbas de laboratórios”. Segundo o ESP9-COL, a dependência constante de patrocinadores, conduz as associações a assumirem os riscos, e justifica que:

Tem um pouco sim [risco], claro, que é inevitável, mas não chega a ser assim uma coisa que prejudica. Acho que as dificuldades hoje no mercado e na área financeira é o que mais prejudica. As empresas cortando despesas, procurando investir menos em anúncios. O externo tem prejudicado não só a AMO 5, mas acho que todas as empresas no contexto geral. (ESP9-COL)

O risco maior relacionado a patrocinadores foi associado pelos Especialistas em relação à realização de congressos, pois essa seria a maior fonte de receita das associações. O ESP11-COL exemplifica que a AMO 1 buscou “(. . .) agregar todos os produtos que a gente poderia oferecer, para que a gente tivesse uma força maior de captação de patrocínio”, potencializando o risco na negociação com patrocinadores ao associar outros produtos/serviços ao produto congresso. Outros exemplos são apresentados pelos ESP3-COL, ESP8-SET e ESP9-COL.

Mas a gente busca lançamento, por exemplo, nós sabemos que é uma área específica de patrocinadores e de pessoas que precisam daquela área. Às vezes, naquele ano,

estamos precisando e a gente consegue negociar isso de uma forma global, redimensionar de uma forma global. (ESP3-COL)

E aí a gente percebe que a sociedade ela não tem um planejamento financeiro adequado e ela tem uma dependência quase que exclusiva do evento. Se esse evento der um furo, afunda a sociedade, porque é sabido que a mensalidade, a anuidade de um associado não leva uma sociedade. Ela precisa e depende do evento e, nos tempos atuais, onde os recursos de patrocínio cada vez estão mais escassos, você precisa ter um cuidado muito grande na gestão da entidade. (ESP8-SET)

Quanto maior for a nossa relação com o patrocinador, ótimo que ele vai patrocinar algo desse caríssimo. Então, são coisas assim que a gente vem arriscando e que vem dando certo. Os congressos menores a gente traz um palestrante de valor financeiro menor, o congresso internacional que é maior, a gente traz um palestrante de maior peso e tem dado muito certo. Porque aí, gerou uma visibilidade e lucratividade para a AMO 7 porque é um palestrante trazido pela AMO 7. (ESP9-COL)

Foi possível evidenciar que o setor tem assumido o risco em negócios diante da necessidade de se buscar o apoio de voluntários, que exercem função de direção, gestão, assessora e operacional, como de patrocinadores diversos. A autonomia dos voluntários para a organização das atividades científicas maiores (congressos e simpósios) tende a aumentar a assunção de riscos por parte das associações, uma vez que, os objetivos pessoais possam ser maiores dos que os institucionais. A necessidade e dependência de recursos financeiros de patrocinadores aumenta o risco em negócios, não sendo descartado o patrocínio de outros recursos para ações sociais. Diante desse relacionamento, as associações assumem riscos ao integrarem suas marcas institucionais às de seus patrocinadores comerciais.

e) Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe

Apesar de poucos Especialistas evocarem ações caracterizadas na tomada de decisões que possam criar mudanças na estabilidade da equipe (Helm & Anderson, 2010), foi possível identificar o fator de risco em diferentes aspectos. O ESP3-COL e o ESP11-COL, associaram o risco diante da necessidade de contratação de terceirizados, já que a AMO 1 ainda não possui uma administração profissional de maneira efetiva e tem o controle administrativo-financeiro centralizado nos diretores médicos. O ESP3-COL ainda exemplifica que “(. . .) os colaboradores de um modo geral, que trabalham com a gente, efetivos ou não, ou seja, contratados ou não de forma efetiva ou terceirizados, eles têm autonomia para a execução e realização de projetos”.

O risco associado à tomada de decisão com base na prestação de serviços de terceirizados também recebeu destaque na fala dos ESP5-COL e ESP10-SET. Percebe-se que os riscos não estariam apenas na mudança da estabilidade da equipe na realização das atividades, mas, ainda, na própria programação e execução das ações. As falas dos ESP5-COL e ESP10-SET são descritas na sequência.

Pode não ser passado [o histórico], e nisso também é muito importante a figura da Fulana. A diretoria troca a cada dois anos e ela se mantém, então, ela tem o histórico de tudo que foi tratado em todos os momentos, naquele item, daquele assunto, saúde ocular, optometria, direitos dos oftalmologistas. Então, ela sabe as ações que foram feitas e ela tem também o retorno, a mensuração daquilo, e as ações que ela faz junto da AMO 3 no congresso visam esses projetos maiores, que têm sido trabalhados ao longo do ano. Pode não ter nenhuma relação com o congresso em si, mas ela tem relação com o projeto que desenvolveu no início do ano para aquele ano, para aquela gestão. (ESP5-COL)

Óbvio que eles contratam organizadores que teoricamente tem experiência naquela área, só que o que foi construído morre, e nem sempre a organizadora tem experiência em todas as áreas necessárias, porque são pessoas. Aí você pode contratar uma organizadora muito forte, mas que em uma área específica o coordenador trocou de empresa, pegou uma pessoa que era nova e que assumiu, e ela que vai ficar responsável pelo evento que é o que tem, e você trabalha com aquilo, e o evento vai sofrer. (ESP10-SET)

Outro exemplo que caracteriza o risco assumido na estabilidade da equipe foi evocado novamente pelo ESP10-SET, conforme trecho na sequência. Além de considerar a perda financeira, o risco de se ter a cada congresso um *software* diferente para gestão de eventos, pode impactar de forma negativa em diversos processos administrativos.

Gasta novamente, se assume esses riscos de dar errado porque obviamente um dos problemas acontece, se diminuem para tirar menos riscos. Então, quando você renova [mantém] esse processo, você assume menos riscos, isso é fato. Seria a mesma coisa que você pensar na AMO 3 a cada ano montar uma equipe. No ano que vem não é a Fulana que vai cuidar do científico é a Beltrana, a Fulana vai cuidar da comunicação, o Siclano vai cuidar do financeiro. Até eles pegarem aquele fluxo, o evento já acabou. (. . .) A gente pegou uma entidade esse ano, por exemplo, e fizemos o evento para essa entidade, treinamos uma pessoa que começa a operar o sistema e começa a criar essa intimidade. No ano seguinte essa entidade troca de organizadora, troca de *software* e essa pessoa começa tudo de novo com outro *software*, com outro fluxo, o próprio participante muda o fluxo dele. (ESP10-SET)

É possível perceber na fala dos Especialistas diferentes aspectos de riscos na programação, execução e continuidade das ações e projetos, bem como em rotinas e processos administrativo-financeiro. A decisão de contratar e conceder autonomia aos terceirizados, também pode causar instabilidade na equipe. Além disso, as alterações constantes nas adoções de ferramentas de gestão igualmente podem conduzir à maior assunção de riscos.

f) Disposição para tomar ações que possam causar perdas

A maioria dos Especialistas exemplificou diversas situações que caracterizam o risco na tomada de decisão, que poderiam causar perdas financeiras, apoio das partes interessadas (Kuratko et al., 2011a; Morris et al., 2011), e do impacto social (Morris et al., 2011). O ESP4-SET destacou a ousadia e o comprometimento assumido pela AMO 3, ao realizar uma ação para propor diretrizes sobre os cuidados com a saúde ocular, que representou assumir risco nas esferas política, social, financeira e das partes interessadas. Para o ESP9-COL, a AMO 5 teria assumido risco na decisão de continuar a produção da revista científica, mesmo diante de uma ampla crise no ambiente externo. Por outro lado, o ESP8-SET contrapõe que a maioria das AMOs não realizaria análise de riscos, devido a uma falta de gestão mais participativa. A seguir, as falas dos ESP4-SET e ESP9-COL.

Se você pensar no Mais Acesso à Saúde Ocular, nessa proposta das reivindicações, isso representou um risco em todas as esferas. Na pública, em aceitação ou não, e o risco de deturpação das propostas apresentadas. A ousadia de determinadas propostas encontrou barreiras, dentro do próprio meio, entre os próprios associados, entre os chamados “caciques” da Oftalmologia, que acharam que era ousadia demais ou se preocuparam com o comprometimento que essas propostas podiam trazer para a entidade. (ESP4-SET)

Quando o país começou a entrar numa determinada crise institucional, financeira, política e tudo mais, e as empresas começaram a sentir isso no bolso, as empresas começaram a filtrar mais, a cortar, o que fazia uma página começou a fazer meia [anúncio]. E isso fez com que se assumisse um determinado risco relacionado à revista. E a revista tem sido bancada mesmo quando uma edição não tem o valor suficiente. (ESP9-COL)

Os riscos assumidos com a contratação de terceirizados para a realização de atividades diversas também foram evocados pelos Especialistas. Seria necessário maior controle e fiscalização dos prestadores de serviços (ESP3-COL), além de maior rigor na análise das

competências para a escolha dos terceirizados, devido ao risco de perda de recursos financeiros (ESP10-SET). Nesse sentido, o ESP11-COL salienta a importância de se ter colaboradores efetivos e *full time* para atividades de organização de eventos, visto que a AMO 1 “(. . .) sempre acaba tendo alguns percalços de acordo com a empresa que a gente contrata”, conforme o trecho a seguir.

Então, essa questão de montar um corpo de pessoas internamente como funcionários, até em questão de períodos sazonais de evento, já foi levantada essa questão para estudar. A diretoria está em análise disso e vamos ver. Não sei se daria certo, eu acredito que daria, porém a gente fez um levantamento dos custos *versus* benefícios, uma coisa um pouco complicada também, mas isso está em estudo, não descartou totalmente. (. . .). (ESP11-COL)

Algumas ações que caracterizam o risco na decisão das AMOs, estão relacionadas à expectativa de alcançar os recursos financeiros (Kuratko et al., 2011a; Morris et al., 2011) com a realização de eventos. Para os ESP1-SET e ESP3-COL, o risco financeiro está nas negociações comerciais entre a indústria e as associações médicas para a participação nos eventos, no relacionamento e no retorno do investimento. Essa situação vai ao encontro com a fala do ESP8-SET, que chama atenção para os riscos assumidos com despesas, muitas vezes excessivas, com os eventos. A seguir os trechos evocados.

Alguns anos atrás, se você fosse tentar negociar o congresso, tentar negociar alguma coisa, aquilo era um problema. Você nem se arriscava a negociar nada, porque além de não ser bem aceito, não era entendido. Hoje, não, de alguns anos pra cá já melhorou e já está assim, eu acho que a negociação está muito fácil e o entendimento também. Independente, a negociação é uma coisa e o relacionamento é outro. E houve uma época que se tivesse um problema desses, acabou relacionamento, acabou tudo. (ESP1-SET)

É uma garantia, de certa forma, que ele [expositor] terá o lucro que ele no mínimo precisa ter diante do congresso. É uma coisa muito interessante, os pequenos também eventualmente reclamam um pouco ainda disso aí, porque nem sempre eles conseguem obter o mínimo que eles planejam. (ESP3-COL)

É o que a gente percebe hoje com o gasto excedente em eventos que, às vezes, poderia economizar em passagens de primeira classe para chefes e esposas, em reembolso em dólar no Brasil que é muito comum, e a gente vê isso. As festas exageradas, o jantar do presidente que não estava na programação e sai de repente de uma hora para outra. Dinheiro que deveria estar revertido para o cofre da entidade ele é gasto. Então, por que essa comissão tem autonomia para isso? Se for uma coisa pré-estabelecida, com regimento próprio para isso, isso não deve acontecer. (ESP8-SET)

Outros riscos que podem causar perdas foram associados à decisão de se produzir uma nova publicação impressa pela AMO 5, e à contratação de empresas terceirizadas sem experiência para realizar a gestão de duas associações, respectivamente, pelos ESP9-COL e ESP10-SET.

Quando você começa uma revista nova, você não tem anunciantes suficientes para bancar aquela revista. Só que aí ela rapidamente cresceu e ela passou a ter sobras e durante vários anos ela teve sobras. Hoje, ela não tem mais essa característica por causa das mudanças do mercado. (ESP9-COL)

Duas entidades onde uma organizadora estava cuidando da entidade. Então, são duas entidades muito pequenas que têm colocado a gestão da própria entidade na mão da organizadora de eventos, e essa organizadora vira secretaria da entidade com a visão de criar os eventos, enfim, gerar o resultado financeiro que os dois esperam. Foi um projeto [*software* de gestão], foi uma conversa que se iniciou e aparentemente houve um interesse, mas não foi para frente porque a organizadora está preocupada com outras coisas, e não entende que essa é uma base extremamente necessária para começar outros processos. (ESP10-SET)

Diversas ações foram caracterizadas como risco na tomada de decisão, podendo ocorrer a diminuição do apoio dos *stakeholders* e do impacto social. Riscos na decisão com impacto nos recursos financeiros foram associados à negociação, relacionamento e à expectativa de retorno sobre o investimento dos patrocinadores dos eventos, bem como às despesas desnecessárias devido à autonomia concedida aos organizadores terceirizados.

g) Compromete recursos significativos diante das oportunidades

Para diversos Especialistas as associações têm comprometido recursos significativos em diferentes oportunidades com chances de fracassos dispendiosos, mas que podem ser calculados e gerenciados (Morris et al., 2007). Nesse caso, a incorporação de duas AMOs foi evocada pelo ESP3-COL, porém, o ESP11-COL não considerou um risco, uma vez que todo o processo aconteceu de modo planejado e organizado. Apesar da diminuição na arrecadação de recursos financeiros com anuidade dos associados das duas AMOs, houve ganho de imagem e de nome da nova AMO. Abaixo, as falas dos ESP3-COL e ESP11-COL.

Unificou absolutamente tudo, unificou. Mas, o mais interessante é esse processo, aí que eu considero pra você que é a incorporação, que empresas também que se preocupam em criar o processo de incorporação, porque na verdade poderia ter sido uma das sociedades desaparecer simplesmente. Mas não, é um processo de incorporação. Isso foi uma prova de evolução, eu acho, empreendedora. (ESP3-COL)

Não considero um risco, houve um pouco de receio deles [associados] por conta dessa mudança. A gente fez bastante divulgação quando ocorreu a incorporação, porém, alguns associados ficaram na dúvida principalmente quando nós enviamos a anuidade que ocorreu posteriormente. Ficaram na dúvida sobre o nome, sobre alteração da razão social, alteração do CNPJ, que a gente acabou ficando com um só, o outro foi retirado pela Receita Federal. Então, isso impactou só um pouquinho na questão do pagamento da anuidade. Mas, em matéria de nome e marca ficou muito mais fácil do que as outras duas anteriores. (ESP11-COL)

O risco com terceirizados e voluntários recebeu destaque na fala dos Especialistas, devido ao comprometimento de recursos financeiros, mesmo considerando uma oportunidade de oferecer um novo produto, serviço ou atividade. Os ESP5-COL, ESP7-COL e ESP9-COL esclarecem os exemplos, conforme os trechos a seguir.

Como ela tem esse projeto do palestrante ir aos eventos, um palestrante indicado pela AMO 3 ir aos eventos das outras sociedades estaduais ou de especialidade para passar a palavra da AMO 3, aquela pessoa tem que ser alguém da diretoria ou das suas comissões mais próximas. Não é qualquer um que tem a agenda [tempo livre] vai falar. No fim, quem fala, está falando pela AMO 3. (ESP5-COL)

Contrata-se uma empresa, porque a AMO 10 não tem funcionários como a AMO 3. Ela tem a mim na parte do leigo, mais o Beltrano e uma secretária, e não é suficiente. Eles [AMO 10] contratam geralmente uma empresa e a empresa faz tudo. O rapaz responsável pela gravação, ele montava um sistema de gravação durante o ano em várias partes do país, e ele se deslocava até a região com as aparelhagens dele, e entrevistava o médico sobre a aula que ele ia dar, o jeito que ele ia fazer e já colocava no ar. (ESP7-COL)

Nós temos uma empresa que contratamos e essa empresa faz as nossas *newsletters* e também ela trabalha com a nossa *fanpage*. A gente utiliza tanto as *news* quanto a *fanpage* para divulgar os trabalhos que a AMO 5 realiza, e esses tipos de coisas. (ESP9-COL)

Destacaram-se neste fator, os riscos com terceirizados e voluntários diante da oportunidade de oferecer um novo produto, serviço ou atividade, além da participação nos eventos em parceria com outras associações indicando um comportamento de reciprocidade.

Também, o risco diante da oportunidade de fortalecimento da marca com a incorporação de associações menores, com processo planejado e organizado.

h) A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar

Este fator prevê que as OSFL poderão conduzir as si mesmas em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor (Helm & Anderson, 2010). No entanto, não foram identificadas ações que caracterizassem esse fator de risco no decorrer da análise. O trecho evocado apenas pelo ESP2-SET esclarece como deve ser realizada uma diretriz médica para atendimento público da população.

Mas, tem que ser muito bem feita [diretriz] de acordo com as normas da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), tem que estar de acordo com os protocolos das sociedades de especialização, não pode ser feito de qualquer jeito somente para agradar o político. (ESP2-SET)

De acordo com a fala do ESP2-SET, pode-se concluir que as AMOs seguem leis de órgãos públicos regulatórios da saúde e normas éticas do setor das associações médicas, contradizendo o que é previsto pelo fator.

i) Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido

Este fator demonstra a disposição das OSFL para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido (Lumpkin et al., 2013). Mas, não foram identificadas evidências na fala dos Especialistas que caracterizassem esse comportamento de risco financeiro, associado à necessidade de crescimento. Via de regra, pode-se concluir, considerando a análise geral da dimensão assunção de riscos, que as AMOs têm se dedicado ao cumprimento da missão científica, social e de formação médica, porém, sem evidências a respeito da finalidade de alcançar um crescimento rápido.

j) Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização

Os Especialistas apresentaram exemplos de projetos realizados, que poderiam alterar a imagem pública de forma positiva ou negativa das associações (Helm & Anderson, 2010). De forma positiva, para o ESP8-SET, a imagem da AMO 3 se fortaleceu com os projetos realizados junto às associações estaduais, por serem menores e sem recursos, pois, são nessas ações que a “(. . .) especialidade vai crescer, sem dúvida nenhuma, eu acho que quanto mais ela [AMO 3] puder ajudar, investir nas estaduais, melhor para o país como um todo”. A realização de projetos para prevenir o exercício ilegal da medicina, que podem alterar a imagem pública de forma positiva ou negativa, também recebeu destaque na falta dos Especialistas, conforme os trechos abaixo.

A gente pode pensar em duas coisas, o censo que também atua, se faz presente e tem importância nessa esfera [defesa e política], e aí é muito clara a questão de assumir riscos. O censo mostra vazios assistenciais e quando se publica e mostra que existem Oftalmologistas em 1.800 cidades, dos 5.700 municípios, ele literalmente está colocando a cara à tapa, e dizendo o seguinte: estamos mal distribuídos, concentrado nas grandes cidades e de fato, hoje, a gente não consegue atender populações de municípios com dez ou vinte mil habitantes. (ESP4-SET)

Quanto tempo vai durar esse embate contra a optometria ninguém sabe, mas se a AMO 3 não oferecesse, deixasse de oferecer, o prejuízo da imagem com os médicos associados vai ser muito grande. Mesmo que no final venha a ser uma causa perdida, o caminho foi um caminho de discussão, foi um caminho de atuação jurídica, de defesa dos direitos profissionais, foi um caminho que foi negociado com o poder público, mediado pela AMO 3. Porque aí a AMO 3 está como mediadora. Muitas coisas já se garantiram, outras coisas no fundo também não são apenas uma reserva de mercado, e tem a questão da saúde da população, quem está preparado pra atender e pra diagnosticar. (ESP5-COL)

Os projetos relacionados ao risco social foram associados pelos Especialistas às campanhas de atendimento da população carente e de orientação sobre os cuidados com a saúde ocular. A imagem das associações estaria diretamente ligada pela veracidade das informações divulgadas nas mídias sociais, por exemplo. O ESP5-COL destaca que, muitas vezes, o que se divulga e discute nas mídias sociais “(. . .) pode prejudicar a imagem, tudo pode prejudicar a imagem e tem que se pensar muito bem”. A parceria com a indústria e com o setor público para conscientização sobre os cuidados com a visão, seria um risco para a

imagem das associações, assim como a parceria com associações médicas de outras especialidades da medicina. As falas do ESP4-SET e ESP5-COL relatam esses pontos.

Da própria indústria e ainda temos que pensar em legisladores e no âmbito do poder executivo. A gente também tem um risco, não só um risco financeiro, como um risco de imagem quando busca se aproximar, por exemplo, do legislativo para conscientizar parlamentares também sobre a importância das ações de prevenção da cegueira, as ações de atenção básicas dentro da área de Oftalmologia. (ESP4-SET).

São doenças que são interessantes identificar, porque quem tem diabetes pode ter doença na retina, infectologia, as doenças por vírus, bactérias, protozoários, que também influenciam na saúde ocular. Então, isso também é interessante. Esse tipo de ação é interessante até pra divulgação para um público em geral. (ESP5-COL)

Em relação à prestação de serviços pelo atendimento, os riscos envolvem qualidade do trabalho voluntário e investimento de recursos próprio nas campanhas, conforme evocado pelos ESP3-COL e ESP5-COL.

Essa feita no congresso não, a gente traz todo o material, traz tudo, a sociedade patrocina tudo aquilo, põe num local, faz o atendimento, sensibilizando a população em volta do próprio atendimento e o tanto de pessoas que a gente poderia atender naquela região e claro que, em comum acordo com a prefeitura do local, a gente vai primeiro e conversa. (ESP3-COL)

Uma campanha de doação de córnea foi feita com atriz famosa, mais de uma, que foi veiculada na televisão. Se não for sempre, porque são campanhas dispendiosas, de tempos em tempos elas precisam ser feitas pra colocar a Oftalmologia na mídia, colocar a Oftalmologia no imaginário popular. Na época, a primeira foi a Claudia Abreu, que tinha acabado de fazer uma novela de sucesso, falando de saúde ocular. As pessoas vão prestar atenção na saúde ocular, podem discutir o quanto quiserem, mas isso acontece com o público em geral. (ESP5-COL)

Os riscos assumidos em projetos sociais que também podem alterar a imagem pública das AMOS, envolve a parceria com a indústria e o setor público na realização de campanhas. Conforme salientado pelo ESP1-SET, a parceria entre as associações e a indústria pode ser institucional, com a disponibilidade de uso da logomarca e do trabalho voluntários dos médicos. Parcerias com o setor público foram exemplificadas pelos ESP2-SET e ESP8-SET, conforme abaixo.

Os mutirões normalmente são feitos através do Ministério da Saúde e repassando pra prefeitura e estado, mas sempre junto à sociedade de especialização. Diretamente o responsável é o médico, mas sempre resvala para sociedade e sempre resvala para aquele hospital, para aquele centro que foi feito [o atendimento]. O primeiro responsável é o médico e vai acabar sendo também, a instituição e a sociedade de especialização. (ESP2-SET)

Ajustou-se a campanha, um trabalho fantástico onde foi feito um material para informar os diretores de escola e os professores da deficiência ocular, ensinar como é que detectava o deficiente visual. Então, pais, professores e diretores trabalhando nisso. Detectado o deficiente, a criança deficiente visual, ela era levada ao Oftalmologista local e ele ficava por seis meses tratando o olho dessa criança, inclusive com os óculos acessíveis. Esse trabalho foi fantástico, sem ninguém desembolsar nada, com pagamento feito por uma verba do Ministério da Educação. (ESP8-SET)

Outro exemplo de projeto que pode alterar negativamente a imagem das associações estaria ligado àquele que visa a captação de patrocínios junto à indústria de produtos médicos, pois, é comum no setor, o uso das logomarcas nos projetos patrocinados, tanto pelas associações quanto pela indústria patrocinadora. A fala do ESP4-SET esclarece esse risco.

Ele [projeto] está relacionado à missão da AMO 3 e não aquilo que uma determinada empresa gostaria de utilizar ou como se fazer presente. Talvez a mágica e inovação de todo o processo de como ser apresentado às empresas, seja no fato de apesar disso, elas investirem durante todos esses anos para terem a chancela da marca AMO 3. Porque, por mais que em alguns momentos eles digam que isso não é tão importante, na verdade é a única explicação lógica para as empresas continuarem investindo verbas que elas poderiam utilizar para promover determinados produtos ou serviços, em determinadas áreas de onde elas têm mais interesse. (ESP4-SET)

Em geral, o setor vem realizando diferentes projetos de riscos sociais por meio da realização de campanhas de atendimento médico e de conscientização sobre os cuidados da saúde ocular e prevenção da cegueira, seja com investimento próprio ou em parceria com a indústria, setor público e associações médicas de outras especialidades da medicina, bem como projetos ligados à defesa do mercado de trabalho e do exercício da medicina. O uso das mídias sociais e o relacionamento com patrocinadores dos projetos também poderão alterar a imagem pública das associações.

k) Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes

Este fator prevê a disposição das OSFL para se aventurar no desconhecido com o objetivo de buscar soluções para problemas persistentes (Lumpkin et al., 2013). No decorrer da análise da dimensão assunção de riscos foram identificadas diversas ações políticas e sociais, adoções de novas tecnologias e contratação de terceirizados para a realização de diferentes atividades. Pode-se concluir, portanto, que o setor das AMOs vêm se aventurando no desconhecido visando solucionar problemas persistentes e também rotineiros. Mas, optamos por não repetir neste fator, os mesmos exemplos evocados pelos Especialistas, já descritos em outros fatores da assunção de riscos. O único trecho selecionado a partir da fala do ESP5-COL, exemplifica o processo de risco assumido pela AMO 3 ao se aventura no desconhecido, ao se comprometer com ações judiciais diretamente controlada e executada por um prestador de serviços.

Tem-se um canal, um e-mail próprio que vai para um escritório de advogado. Toda documentação deve ser anexada e enviada para o advogado, que aí sim entra com um processo. Avalia aquela informação, se aquilo tem um material para uma denúncia ou se não tem, que, às vezes, em grande parte não chega. Das ligações que a gente recebe para fazer a denúncia, não são todos que realmente tem um material que juntam e mandam. Mas esse é por e-mail, o canal é por e-mail porque o escritório é externo, não fica na AMO 3. (ESP5-COL)

A própria realização das campanhas sociais, comuns no setor, configura a tendência para assumir riscos sociais diante de resultados incertos (Lurtz & Kreutzer, 2016) e a disposição para se aventurar no desconhecido (Lumpkin et al., 2013), uma vez que os resultados dos atendimentos não são previsíveis.

* * *

Após ter abordado os fatores da assunção de riscos de acordo com as evidências no contexto de Associações Médicas Oftalmológicas, na ótica dos Especialistas entrevistados, mapeamentos adicionais são realizados e situações de destaque retomadas, com a finalidade

de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos.

Na sequência, a Figura 40 apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da assunção de riscos, gerado a partir dos 131 incidentes evocados nas entrevistas com os 11 Especialistas, analisados nesta seção.

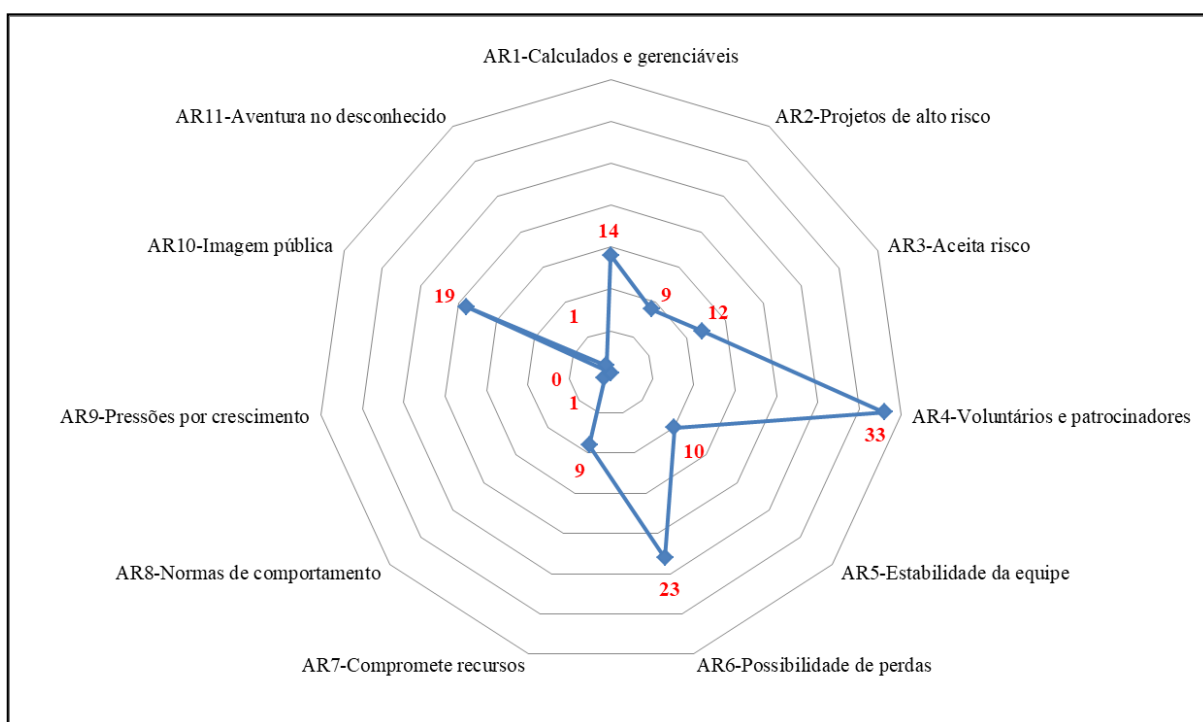


Figura 40. Co-ocorrência na assunção de riscos: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a dimensão assunção de riscos da orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, 10 dos 11 fatores que representam o comportamento de assumir riscos, conforme modelo teórico (Figura 18, seção 2.5).

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear entre os 11 fatores teóricos, aqueles que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 40, anterior) pelo número de incidentes (*quotations*). Os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados à ‘busca de apoio de voluntários e de patrocinadores’ (33/10 – incidentes/especialistas), seguido da disposição para ‘tomar ações que possam causar perdas’ (23/10). Estão entre os menos evocados pelos Especialistas

o fator que prevê que a organização poderá ser conduzida em ‘conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor’ (1/1), seguido pela disposição para se ‘aventurar no desconhecido visando solucionar problemas persistentes’ (1/1). O fator que demonstra a disposição para ‘maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido’ (0/0), foi o único que não apresentou evidências na análise geral da dimensão assunção de riscos.

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da assunção de riscos em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. Foi evidenciado que o setor tem apresentado tendências para ‘aceitar o risco com potenciais retornos sociais e econômicos’ (Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013). Mas, a análise das evidências, deixa claro que o foco de cada ação que caracteriza o fator de risco assumido, é específico de acordo com seu objetivo, isto é, potencial social ou potencial econômico. Assim, sugere-se a separação de cada ação do fator com a finalidade para ‘social’ e ‘econômico’, passando a nova grafia: ‘tendências para aceitar o risco com potenciais retornos sociais’ (Kraus et al., 2017; Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013). Pela importância da análise dos riscos econômicos principalmente em negócios para as OSFL, propõe-se novo fator: ‘tendências para aceitar o risco com potenciais retornos econômicos’ (M. P. Miles et al., 2013).

No decorrer da análise de diferentes fatores, diversas evidências foram destacadas pelos Especialistas, que caracterizam o risco assumido pelo setor, diante das relações com os serviços terceirizados. O risco estaria associado pela falta de maior controle e fiscalização dos prestadores de serviços e análise das competências, podendo criar mudanças na estabilidade da equipe e na própria realização das atividades e ações. Diante disso, propõe-se agregar novo fator à base: ‘disposição para assumir riscos com a contratação de serviços terceirizados’.

Na análise dos dois fatores menos evocados nas entrevistas, pode-se concluir que as associações do setor estudado, não são conduzidas em ‘conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor’ (Helm & Anderson, 2010). Igualmente, as AMOs não estão dispostas à ‘maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento’ (Lumpkin et al., 2013). Portanto, sugere-se excluir os dois fatores da base original, por não apresentarem aplicabilidade ao contexto sem fins lucrativos.

Mesmo que o fator que demonstra a disposição para se ‘aventurar no desconhecido visando solucionar problemas persistentes’ também tenha sido um dos fatores com menor número de incidentes selecionados nas entrevistas, levou-se em consideração a escolha de não

repetir as diferentes ações que o caracterizassem, já apresentadas no decorrer da análise da dimensão. Portanto, recomenda-se mantê-lo na base original e identificá-lo como evidenciado (grafia preta).

Após a discussão apresentada, a Figura 41 sintetiza a proposição da dimensão assunção de riscos e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Chen & Hsu, 2013; Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007, 2011; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

Dimensão Assunção de Riscos da Orientação Empreendedora	
ASSUNÇÃO DE RISCOS	Fatores
	Assume riscos calculados e gerenciáveis.
	Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.
	Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais.
	Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos econômicos.
	Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.
	Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.
	Disposição para tomar ações que possam causar perdas.
	Compromete recursos significativos diante das oportunidades.
	A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.
	Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido.
	Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.
	Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.
Disposição para assumir riscos com a contratação de serviços terceirizados.	

Figura 41. Proposição da dimensão assunção de riscos e seus fatores para OSFL

Nota. Fatores (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado; grafia tachada = fator excluído).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 41 destaca dois fatores menos evocados pelos Especialistas, um fator com nomenclatura adaptada e dois novos fatores agregados. Ao mesmo tempo, a análise final da dimensão assunção de riscos é concluída com os dois fatores menos evocados excluídos. Deste modo, considera-se caracterizada a dimensão assunção de riscos, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer desta seção – letras “a” ao “k” – representam práticas efetivas da dimensão assunção de riscos, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

4.2.4 Dimensão autonomia e seus fatores

Esta seção trata da **dimensão autonomia** da orientação empreendedora e está organizada de acordo com os seus seis fatores propostos (Figura 42), após revisitar a literatura na seção 2.3.4, e conforme Figura 18 do modelo teórico. Nesta seção, busca-se analisar as características de como se manifesta a autonomia, por meio de seus fatores, em organizações sem fins lucrativos, a partir dos incidentes explicitados nas entrevistas realizadas com 11 Especialistas do setor.

Dimensão da OE	Fatores relacionados à dimensão autonomia
AUTONOMIA	Promove ação autônoma.
	Recompensa os colaboradores por serem inovadores.
	Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.
	Incentiva implementação de ideias inovadoras.
	Incentiva criatividade e ação independente.
	Promove ação independente e liberdade de decisão.

Figura 42. Dimensão autonomia e seus fatores

Fonte: Elaborada com base em Voss *et al.* (2005), Pearce II *et al.* (2010) e Lumpkin *et al.* (2013).

A dimensão autonomia é composta por fatores que têm por finalidade incentivar a independência e a liberdade de decisão para satisfazer múltiplos *stakeholders* e a criação de valor social (Lumpkin *et al.*, 2013)(Lumpkin *et al.*, 2013), seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras ou buscarem novas atividades, serviços e programas. A dimensão tem como foco o comportamento autônomo dos colaboradores que pode afetar positivamente a estratégia da organização (Pearce II *et al.*, 2010). Mas, esse comportamento poderá ser desencorajado, caso os colaboradores adotem ações excessivas de autonomia (Lumpkin *et al.*, 2013).

A Figura 43 é a representação gráfica da dimensão autonomia. A célula de cada fator é composta pelas letras que identificam a dimensão – AU para autonomia – a variável de análise e, os números {X-Y}, representam o total de incidentes e a relação com a dimensão, respectivamente. Todos os fatores possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação dos fatores entre as outras dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula/fator e a expressão ‘*is a*’, significam que ela ‘é um’ componente da dimensão autonomia. Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density & groundedness*), considerando o total de

incidentes selecionado para cada fator, variando do maior (tons laranja) para o menor (tons verdes). Na célula central, os números {A-B}, significam a relação da dimensão com seus fatores e o constructo orientação empreendedora. No caso da dimensão autonomia {0-7}, está associada aos 6 fatores e ao constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

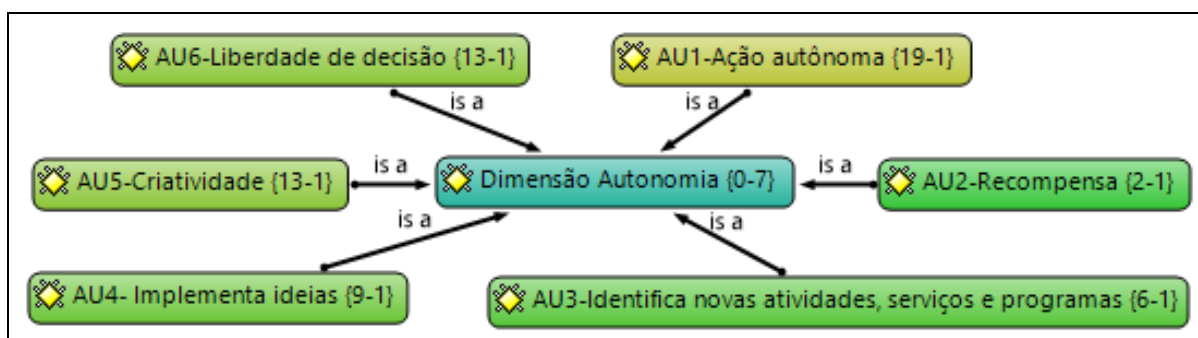


Figura 43. Representação gráfica da autonomia e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de incidente (tons laranja); menor número de incidente (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para caracterizar os fenômenos que representam a dimensão autonomia, adotou-se o método de comparação constante (Flick, 2007) pelo processo de análise incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõem o comportamento autônomo das 16 organizações estudadas, identificadas como AMO 1 a 16. Assim, o resultado desta dimensão, foi direcionado com padrões de ocorrências encontrados nos dados. Todo esse processo visa garantir a fundamentação empírica e a parcimônia na explicação do fenômeno proatividade.

A seguir, os seis fatores da dimensão autonomia serão abordados particularmente, buscando-se evidenciar, por meio de padrões de ocorrências identificados na coleta de dados junto aos 11 Especialistas entrevistados (identificados como ESP1 a 11), como tais fatores se manifestam. O uso de trechos de entrevistas foi adotado para ilustrar ou corroborar algum aspecto. Na sequência, para conclusão da dimensão, situações de destaque serão retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

a) Promove ação autônoma

Na fala dos Especialistas, foi possível identificar, de certa forma, que as AMOs promovem a ação autônoma (Lumpkin et al., 2013), e que esse comportamento é importante para a manutenção e qualidade da prestação de serviços. Para o ESP1-SET, caberia à cada associação dentro da sua realidade, disponibilizar e aumentar a autonomia da equipe, para facilitar e melhorar as atividades diárias. Nesse sentido, o ESP4-SET enfatiza que muitas associações acabam prestando “(. . .) um desserviço para elas mesmas, por não haver de fato, é claro, um plano de carreira, por não haver uma autonomia administrativa no seu curso de colaboradores”.

Para alguns Especialistas, o nível gerencial, de certo modo, agiria como um inibidor ao comportamento autônomo da equipe, conforme trechos a seguir:

Gerencial, a nível gerencial. Que acaba chegando na diretoria, porque como ela vai ficar dois anos, ela já chega e escuta quem está gerenciando. Então ela já vem pré-concebida de alguma forma com a, b ou c. Já tem um preconceito que muitos de primeira já veem que não é assim, e outros perduram aquele preconceito durante os dois anos. (ESP5-COL)

Não, não dão autonomia, isso é uma coisa muito complicada. Não existe uma certa gerência, não existe um certo arquivo. Os presidentes passam pelas sociedades, pela subspecialização, passa pela AMO 3, pela AMO 4, durante dois anos. Então, muitas vezes, não tem continuidade, o funcionário ele também fica prejudicado com uma falta de liderança e isso é uma coisa muito ruim. (ESP2-SET)

Percebe-se que a ação autônoma nas atividades da equipe é inibida mais fortemente: segundo o ESP4-SET, “(. . .) infelizmente, os colaboradores são incentivados a cumprir ordens, literalmente ordens”, o que pode restringir o processo empreendedor, como evocado pelo ESP5-COL: “A gente aqui só não consegue ser mais empreendedor ou mais autônomo, porque internamente nós somos inibidos quanto a isso (. . .). Ao contrário, a visão, a tentativa, é de abafar e de fazer a pessoa ficar no seu quadradinho”. Os ESP4-SET e ESP5-COL ainda corroboram quanto a ausência de uma cultura para estimular em todos os setores a autonomia.

Outros Especialistas destacaram a importância da autonomia e ação da equipe para a realização e continuidade dos serviços oferecidos pelas AMOs, de modo especial a profissionalização, o conhecimento e a experiência dos colaboradores nesse processo. Segundo o ESP11-COL, “(. . .) a gente sempre leva para eles a nossa experiência, o nosso

conhecimento, a gente sempre deixou muito claro a nossa sugestão, porém, eles tomam a decisão por si só”. Os próximos relatos reforçam essa visão.

Administração profissional. Porque antes ela [AMO 1] dependia do presidente e do tesoureiro. Hoje, o controle é feito de certa forma como muitas sociedades, hoje também já evoluíram para isso, tem apenas um controle do presidente e ele participa de um projeto. Um projeto, mas com a participação de todos os funcionários, e essa participação ela é não só fiscalizadora. (ESP3-COL)

O projeto que se construiu até aquele momento saiu com aquela pessoa [ex-diretor], porque é muito pessoal e isso eu acho que é um grande dificultador, que é uma grande diferença que eu vejo na AMO 3. Isso eu tenho pela nossa experiência, o fato de independente da diretoria estar ou não ou alterar, a equipe interna é que toca os projetos normalmente. O que é bom fica, e essa é minha visão de fora. (ESP10-SET)

(. . .) deveria ser ouvido mais e ser exatamente respeitado mais o histórico dessas pessoas, porque como quem diz “quem é que sabe, quem é que?” Então, com certeza, essa autonomia deveria ser negociada de uma forma respeitando a história, respeitando um conhecimento de cada um, porque aí é individual. É quem está ali, o conhecimento está todo com essa pessoa, com as pessoas que estão ali há mais tempo. (ESP1-SET)

A autonomia foi associada à liberdade e à possibilidade de acesso aos diretores das AMOs. Para o ESP5-COL, “(. . .) todos os funcionários têm completa autonomia, podem chegar e falar o que querem (. . .). Então, tem aqueles que dão muita abertura, que você pode falar e eles até gostam do que você diz, dê a sua opinião (. . .)”. como uma forma de contribuir com alguma melhoria. Apesar do ESP11-COL afirmar que a equipe não possui autonomia, exemplifica que “(. . .) noventa por cento dos casos ou até mais, a minha participação e de alguns outros funcionários, são muito relevantes para a tomada de decisão da diretoria”, o que é corroborado por Pearce II *et al.* (2010) como uma evidência do comportamento autônomo.

A ação autônoma dos líderes diretores e da própria associação, também foi evocada pelos Especialistas. Enquanto uma organização, as AMOs têm autonomia para realizar sua administração e direcionar suas atividades de acordo com o estatuto social, conforme exposto pelo ESP2-SET. Ainda segundo esse Especialista, as diretorias das AMOs teriam certa autonomia à frente das associações, mas, para o ESP8-SET, esse comportamento deveria ser limitado, e algumas ações estarem estatutariamente estabelecidas e detalhadas no regimento interno, por exemplo, “quem é quem no processo. (. . .) Como você tem uma diretoria transitória, então ninguém vai entrar dizendo ‘eu agora vou fazer desse jeito’. Não, eu acho

que isso tem que estar escrito”. Os trechos a seguir evidenciam a autonomia de líderes diretores na realização de serviços oferecidos aos associados.

Ele seria o CEO [editor chefe da revista]. Então ele distribui os assuntos a seus diretores e ele não chega ao final provavelmente só quando está realmente pra fechar o arquivo para aprovação final, para a publicação. Enfim, acho que ele não interfere no meio do processo, ele tem o *start* e a finalização de forma autônoma. (ESP5-COL)

Sim, eu vejo que o evento deve ser diluído, acredito que não há pessoas melhores para coordenar o executivo do que os presidentes locais, em função de todos os fatores envolvidos na experiência que o participante vai ter no local do evento. (ESP10-SET)

A comissão científica local ela vai participar sim, ela vai ajudar principalmente nos aspectos locais, contatos locais, indicação de fornecedores locais, até ajudar na contratualização de fornecedores locais, etc. Porém, a negociação ela tem que ser feita com a matriz, com a central que é responsável. (ESP8-SET)

No entendimento geral dos Especialistas, a autonomia está presente em certas situações e é importante para a realização das atividades das AMOs. A ação autônoma pode estar associada e ser limitada conforme o entendimento desse comportamento por parte dos diretores das AMOs, mas, ao mesmo tempo, tende a ser inibida pelos gestores colaboradores. Nesse sentido, afetaria negativamente a estratégia estabelecida (Pearce II et al., 2010). Tanto o conhecimento quanto a experiência das equipes são fatores a serem considerados na autonomia, bem como a necessidade de se promover uma cultura que estimule essa ação autônoma, visando à profissionalização das atividades e prestação de serviços. Adicionalmente, problemas gerenciais foram salientados como um elemento inibidor da ação autônoma.

b) Recompensa os colaboradores por serem inovadores

No que se refere à atitude das AMOs em recompensar seus colaboradores (Voss et al., 2005), não foi evocado pelos Especialistas como sendo uma prática de estímulo à autonomia para gerar inovação. Apenas para o ESP4-SET, o sistema de recompensas seria aplicável, e poderia estimular além da inovação, a criatividade e a proatividade na equipe. Porém, seria preciso mudar certas posturas das pessoas que “. . .) ficariam pensando em que jeitinho dar para conquistar os benefícios e as recompensas, sem conseguir saber se aquilo, se essa

inovação, se essa proatividade trouxe benefício para a entidade. Pensariam nos benefícios e não na entidade”. O Especialista ainda salienta a necessidade de “(. . .) um treinamento, uma mudança de mentalidade do quadro de colaboradores. Que se amanhã simplesmente disser ‘a partir de agora teremos recompensas para estimular a criatividade e a proatividade’, eu te diria que eu acho que não fosse funcionar”.

c) Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas

O incentivo para que a equipe faça uso do comportamento autônomo na busca de novas atividades, serviços e programas (Pearce II et al., 2010), ocorre na medida em que se permite e se estimula a equipe, conforme apontado pelos Especialistas. Ainda tem casos em que a motivação é do próprio colaborador, mas, a estrutura organizacional também seria um fator capaz de incentivar ou não a identificação de novidades. Os ESP4-SET e ESP9-COL exemplificam essa situação.

Parece que falta incentivo. A motivação ela é própria da pessoa, algumas pessoas de fato são motivadas e engajadas no trabalho. Mas a própria estrutura de entidades médicas com as quais a cada dois anos você tem uma troca da direção, uma nova gestão e que em vários momentos a nova diretoria que chega, resolve reinventar a entidade, e aí você consegue perceber. (ESP4-SET)

(. . .) a gente tem tido a sorte de todos eles terem dado muita abertura para a equipe trabalhar as ideias, ir mudando, trazer a própria ideia do prêmio, da revista, do portal, da *fanpage*, das *newsletters*, inovado pelos Congressos, ter mais salas. Tudo isso porque esses presidentes todos deram abertura necessária para isso, eu não tenho o que reclamar, para mim principalmente deram muita abertura para colocar as ideias à vante. (ESP9-COL)

A busca por novidades de modo geral, foi associada à inovação e à proatividade da equipe, além da necessidade de recursos financeiros por parte das AMOs, para realização das atividades, serviços e programas. O ESP4-SET aponta uma questão negativa, e os ESP7-COL e ESP11-COL, exemplificam que a equipe auxilia na identificação de novidades, mas a decisão final é sempre dos diretores.

(. . .) aquela coisa de inovar e ter mais trabalho pra que? Se daqui a pouco, mais de um ano, vem outro grupo para cá, e que de repente tudo isso que eu pensar e fizer, e tiver

mais trabalho do que me é cobrado, simplesmente vai ser esquecido e deixado de lado. Infelizmente o que eu percebo é que quando um colaborador busca ser inovador, ele acaba sendo esmagado pela máquina. (ESP4-SET)

Então, a gente tem uma diretoria e tem o nossos assessores. Então, os assessores se juntam, tem as ideias e passam para a diretoria. Dão essas ideias para diretoria para ver se tem capital, se tem condições de fazer, ter o aval da diretoria. (ESP7-COL)

Olha isso é difícil, depende da presidência. A última [diretoria], nós é que partimos da nossa proatividade mesmo informando alguma uma questão inovadora, geralmente não é essa, é inversa. Mas, como entrou uma nova diretoria agora, a gente ainda não teve essa solicitação ‘vamos inovar’. Eles pedem a gente para que mostre maiores soluções para tomada de decisão melhor para eles, para facilitar a tomada de decisão deles. (ESP11-COL)

Percebe-se na fala dos Especialistas que o incentivo aos colaboradores na identificação de novidades é limitada e decorrente da postura dos diretores das AMOs ou partindo do próprio colaborador. A autonomia da equipe, via de regra, tem sido fomentada para auxiliar a diretoria na tomada de decisão, podendo contribuir com a identificação de novas atividades, serviços e programas, que são dependentes de recursos financeiros para serem aceitos e realizados.

d) Incentiva implementação de ideias inovadoras

Para implementar ideias inovadoras, a autonomia deve ser motivada (Voss et al., 2005), sendo associada pelos Especialistas, à proatividade e à criatividade dos colaboradores. A equipe é incentivada a contribuir com a tomada de decisão, mas, não, a colocar as ideias em prática. Na visão do ESP11-COL, é possível alcançar uma autonomia junto à diretoria, visto que “(. . .) a gente sugere, a gente critica ou então informa, enfim, dá o nosso parecer e aí sim a diretoria toma a sua decisão”. Outros Especialistas destacaram a necessidade de se ter um fluxo contínuo de incentivo para que os colaboradores possam prosseguir com as ideias inovadoras.

Assim, são proativos, são criativos, mas é a questão da manutenção, de aproveitar as boas ideias, aproveitar as coisas e ter essa troca. Então, aproveitar mais as experiências administrativas, daí entra a autonomia pra você aproveitar melhor. Porque o que acontece, são proativos, são criativos e as coisas se perdem, de dois em dois anos se perdem. (ESP1-SET)

Muitas das ideias dadas na reunião de *brainstorming* das inovações do congresso não foram pra frente, mas ninguém foi criticado ou ridicularizado por dar aquelas ideias e aquelas opiniões, só foi depois centralizado no que era mais exequível. Então, às vezes, a ideia é boa, mas não é exequível naquele momento, precisando de um monte de pré-requisito pra ela ser feita. (ESP5-COL)

A gente teve um caso, por exemplo, com uma entidade pequena. Então, normalmente, a pessoa cuida da entidade inteira, aí você tem a diretoria e essa pessoa tinha uma visão pra frente, queria de fato inovar (. . .). A Fulana do científico entende da operação, os *feedbacks* que a gente recebe dos participantes, a gente consegue fazer melhorias no sistema, em função dessa continuidade. (ESP10-SET)

Um dos Especialistas ressalta a questão da centralização na tomada de decisão de certas diretorias, sendo necessário delegar e receber o retorno das ações para que a inovação possa ocorrer. Ou seja, os ambientes muito rígidos, com muita burocracia de trabalho, o colaborador não teria espaço para inovar. A definição de regras gerais e orientações amplas de como deveria ser uma conduta autônoma mais geral, permitiria certo grau de liberdade no trabalho das equipes. Certo Especialista exemplificou a descentralização na gestão do processo de produção de um periódico científico, como sendo um fator fundamental para a melhoria contínua do fluxo de trabalho. O ESP5-COL reforça a questão da descentralização e da autonomia no trecho a seguir.

Em 2014, o coordenador da comissão convidou alguns médicos que não eram da comissão científica, não necessariamente, mas estavam ligados a instituições de ensino de diferentes regiões do país, para uma reunião na AMO 3 para dar ideias. Então, fizeram um *brainstorming* do congresso de 2015. E daí, surgiu a ideia desse curso aprofundado, centralizado nos dois primeiros dias, ao invés de simpósios de aulas de quinze minutos (. . .) isso era insuficiente para um aprendizado. (ESP5-COL)

Este fator da autonomia é considerado limitado, porém, há certo incentivo para que a equipe almeje encontrar formas inovadoras para melhorar o sistema de trabalho e auxiliar na tomada de decisão dos diretores. A experiência e continuidade da equipe de trabalho, bem como a descentralização, foram sugeridas como elementos motivadores para a geração e implantação de ideias inovadoras, sendo fomentadas pela proatividade e pela criatividade dos colaboradores.

e) Incentiva criatividade e ação independente

Tanto o incentivo à criatividade quanto à ação independente dos colaboradores (Lumpkin et al., 2013) foram explicitadas nas entrevistas. O incentivo a esse comportamento estaria associado à postura adotada por cada indivíduo, independente do cargo que ocupa na organização. Segundo o ESP1-SET, a manifestação deste fator é decorrente da disponibilidade individual, em que cada um é visto como um facilitador da ação independente. Também afirma ser mais importante esse incentivo para o contexto das associações, se comparado à realidade de organizações econômicas.

Por outro lado, alguns Especialistas chamaram a atenção para uma questão inibidora dessa autonomia relacionada à insegurança dos líderes. É enfatizado pelo ESP4-SET, que “(. . .) essa insegurança, essa intermitência que caracteriza as entidades, ela desestimula muito a questão criativa, ela desestimula nos colaboradores a ideia do fazer as coisas acontecerem apesar de quem está na direção”. Outros exemplos reforçam essa situação.

Nossa memória fica sendo muito curta, porque aquela diretoria vai ficar dois anos e não sei se é por questão de vaidade ou questão do que que é, que não repassa e não dá poder para certos funcionários pra criar como se fosse uma empresa, uma organização (. . .). (ESP2-SET)

Deve ter por parte da diretoria, seja ela quem for que cumprem os seus cargos, eles têm que delegar a seus coordenadores de comissão, uma autonomia pra isso poder fluir. Aconteceu no passado, então, aí surgem as ideias. Essas pessoas juntam um grupo de trabalho pra ter novas ideias e daí consegue em curto tempo, ter alguns projetos ou ter algumas ações que vem da comunidade. (ESP5-COL)

A criatividade foi evocada nas entrevistas como um elemento importante para a realização das atividades e que deve ser incentivada entre os diretores, colaboradores e até junto aos terceirizados. Mas, tanto a estrutura da organização quanto o conhecimento e a experiência individual, associados à oportunidade de se expressar, poderão agir como facilitadores ou inibidores do processo criativo. Alguns exemplos que retratam esse comportamento autônomo criativo são evidenciados nos trechos que se seguem.

Claro, tem que ter criatividade (. . .). E agora, por exemplo, fui presidente, fui tesoureiro algumas vezes, e pelo que eu vejo hoje é uma autonomia muito maior. Os funcionários hoje, as pessoas que trabalham, os colaboradores de um modo geral que

trabalham com a gente efetivos ou não, ou seja, contratados ou não de forma efetiva ou terceirizados, eles têm autonomia para a execução e realização de projetos e etc.. (ESP3-COL)

Eu estou colocando as coisas meio que um olhar meio desesperançoso, de quem não acredita que seja possível estimular um ambiente de criatividade sem que se mexa de fato nessa estrutura de como é feita a gestão de uma entidade, sei lá. (ESP4-SET)

(. . .) eu acho que a criatividade está muito relacionada ao conhecimento. É difícil você ser criativo com algo que você não conhece. Como você vai ser criativo? Por exemplo, a área jurídica que não é a minha 'praia', como é que vou ser criativa dentro do direito se eu não conheço direito? Então, a criatividade está relacionada ao saber, você precisa conhecer um pouco mais para você ser criativo naquilo que você faz. (ESP9-COL)

A ação independente recebeu destaque na fala dos Especialistas como uma necessidade para que os objetivos sejam atingidos e melhores resultados alcançados. Igualmente, a liberdade de acesso aos diretores ou gestores, foi evidenciada em diversas situações. Nesse sentido, as falas a seguir, exemplificam situações nas quais a liberdade deveria ser mais bem exercida e outras que retratam sua contribuição.

Agora, pensa em quanta coisa podia ser trocada entre os diversos departamentos, podia ser trocada para se conseguir resultados melhores? Isso não acontece. Despachase com a diretoria e pronto. Então, eu particularmente acho que ter profissionais e valorizar a autonomia e a independência é importante, mas eu não vejo a forma como a AMO 3 faz isso hoje como produtivo. (ESP4-SET)

A gente começou, a partir de 2010, a desenvolver um projeto inicial [novo *software*] (. . .). Em 2011 foi mudado completamente pra esse que é uma integração maior, que eu tive total autonomia junto com esse desenvolvedor de fazer a programação, e o coordenador validou no final, fez os testes finais, deu as suas sugestões finais. Mas, antes de chegar nesse médico, que tem uma agenda mais complicada, todos os testes iniciais, todas as lapidações iniciais do diamante, quem fez foi eu com o desenvolvedor. (ESP5-COL)

Sou eu que levo as ideias e eu tenho que fazer não só dúvidas do dia-a-dia dos leigos, mas também relacionado com as épocas. Então, na época de carnaval que tem muita conjuntivite, vamos reescrever aquela matéria do carnaval, porque é importante divulgar esses novos cuidados, mas tenho autonomia pra escrever sozinha. (ESP7-COL)

Foi possível evidenciar que as AMOs têm incentivado, de certo modo, a criatividade e a ação independente para atingirem um comportamento mais autônomo. Os Especialistas

sugeriram que aspectos da estrutura organizacional, bem como o conhecimento e a experiência individual, seriam propulsores do processo criativo. A liberdade de acesso junto às lideranças tende a fomentar a ação independente, mas, desde que ela não seja negativamente exercida, causando individualidade entre os departamentos.

f) Promove ação independente e liberdade de decisão

Este fator que visa promover a ação independente e a liberdade de decisão dos colaboradores (Voss et al., 2005), também foi evocado nas entrevistas. Na visão geral dos especialistas, esse comportamento autônomo estaria atrelado a uma hierarquia de líderes em cada AMO e, ainda, de modo limitado. Alguns trechos de entrevistas reforçam esse sentido da autonomia.

Ah!, Sim, eu acho que é limitada a autonomia dos funcionários, mas, também, eu vejo que é importante essa limitação também, porque existe uma hierarquia. Eu, dentro da minha profissão, do meu cargo e tudo, eu tenho até onde eu posso ir. (ESP1-SET)

Você tem aquela autonomia delimitada, não é que você pode tomar todas as decisões do seu setor. Senão, não teria uma comissão, senão você não teria um coordenador daquele setor. Mas, você tem dentro dos parâmetros que é dado, você tem autonomia de trabalho, você não precisa pedir autorização pra toda e singular ação que você toma. Então, isso, por sorte, quem está como meu coordenador dá. (ESP5-COL)

No entendimento de um dos Especialistas, a definição hierárquica e a elaboração de organogramas bem definidos das atividades, auxiliam no fluxo do trabalho e na liberdade de tomar decisões. A seguir, alguns exemplos práticos da autonomia na realização de atividades diárias, promovidos pela ação independente.

Os nossos colaboradores controlam os principais pontos para pagamento, tudo isso sem precisar de uma presença contínua, constante dos principais diretores para pagamentos (. . .). Mas, o principal é criando uma equipe coesa e importante para administrar a sociedade de forma absolutamente notória. (ESP3-COL)

Tem, tem autonomia para passar o que ele acha importante e os conceitos, eles até geralmente trocam as ideias com as pessoas, com um membro da diretoria para ver se esse é o caminho mesmo, porque geralmente as aulas não são curtas, são longas. (ESP7-COL)

A gente sempre orienta que o ideal é realmente existir uma comissão científica do evento, da sociedade para o evento. Então é ela que vai determinar qual que é a programação científica do evento e, se possível, assumir a organização do evento. (ESP8-SET)

O interesse do colaborador em solucionar algum problema e até o seu relacionamento com os *stakeholders*, também receberam destaque nas entrevistas. O ESP1-SET salienta que o interesse e o relacionamento é sempre muito bom, considerando a limitação normal de uma organização e de uma hierarquia. Por outro lado, na visão do ESP2-SET, a ausência de continuidade de um estilo de liderança, visto que as diretorias são rotativas. Assim, o colaborador acaba perdendo sua autonomia, já que ele não tem uma gerência ativa.

Por outro lado, quando a autonomia está associada aos cargos de líderes, a autonomia concedida é mais evidente. No caso das atividades de uma revista científica, por exemplo, os editores teriam autonomia para delegar a responsabilidade do tratamento daquela informação para o grupo editorial. Conseqüentemente, os avaliadores que estão abaixo dos editores, fariam uso da liberdade de decisão, diante de uma normatização pré-estabelecida. Esse aspecto de autonomia considerando a profissionalização, igualmente foi evocado em outros trechos, conforme a seguir.

Por isso, nós estamos melhorando na parte de colaboradores por uma administração profissional. Porque uma administração estando ali, dando sequência de muita coisa, tendo uma administração para manter a memória de uma administração, isso facilita muito para o outro que venha administrar. (. . .) garantir por regras dentro da própria sociedade, manter aquilo que não pode ser desvirtuado. (ESP3-COL)

É importante também que a entidade possua uma equipe, como é o caso da AMO 3, que opere parte desse processo. Por exemplo, no financeiro você tem o controle feito por Fulana (. . .), e todo ano ela faz isso do mesmo jeito (. . .) consegue ensinar uma outra pessoa da AMO e não tem um custo no evento como um todo de se aprender. No científico você tem o Beltrana, que sabe do negócio de ponta a cabeça, e é muito fácil, porque ela tem autonomia total (. . .). (ESP10-SET)

Os dados demonstram que o comportamento autônomo capaz de promover ação independente e liberdade de decisão está presente na realidade das AMOs. Mas, na perspectiva dos Especialistas, a autonomia é limitada e deve ser condicionada sob a ótica de uma hierarquização profissionalizada das diversas atividades desenvolvidas pelas associações. A ausência de uma gerência ativa ainda foi destacada como um elemento inibidor da

autonomia no decorrer da transição entre as diretorias, ao passo que o interesse individual do colaborador em atender as expectativas dos *stakeholders* seria um motivador para a prática da ação independente e liberdade de decisão.

* * *

Após ter abordado os fatores da autonomia de acordo com as evidências no contexto de Associações Médicas Oftalmológicas, na ótica dos Especialistas entrevistados, mapeamentos adicionais são realizados e situações de destaque retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos.

Na sequência, a Figura 44 apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da autonomia, gerado a partir dos 62 incidentes evocados nas entrevistas com os 11 Especialistas, analisados nesta seção.

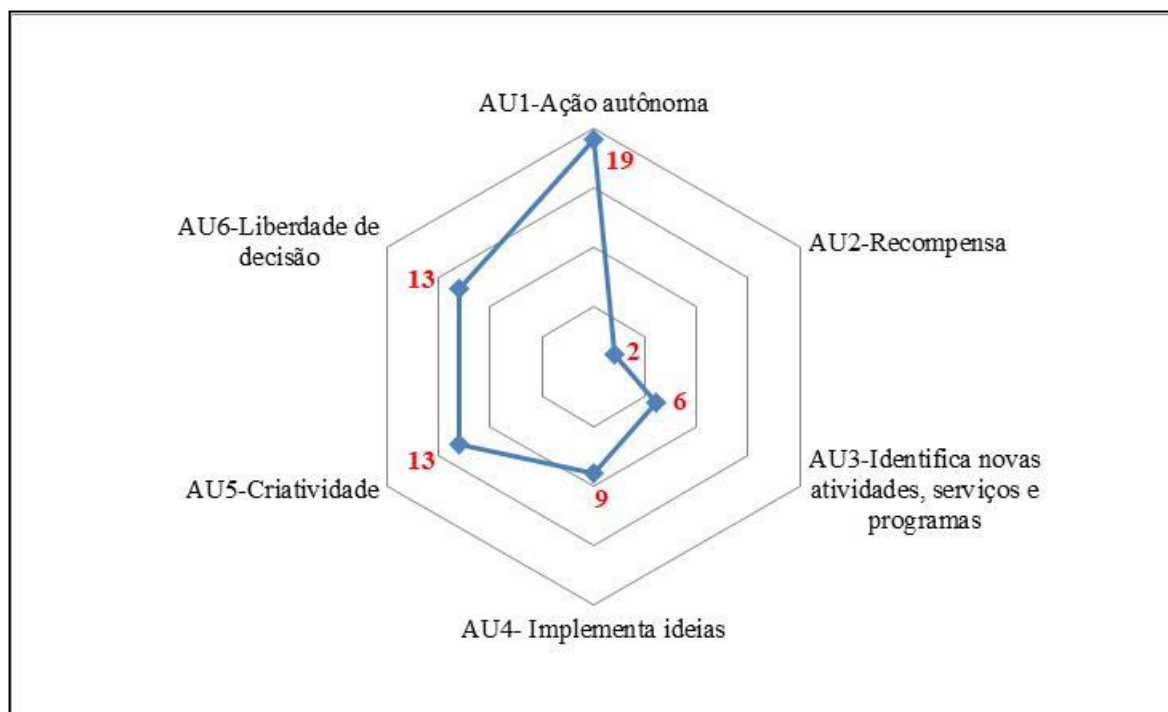


Figura 44. Co-ocorrência na autonomia: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a dimensão autonomia da orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, todos os 6 fatores que estimulam o comportamento autônomo, conforme modelo teórico (Figura 18, seção 2.5).

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear entre os seis fatores teóricos, aqueles que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 44, anterior) pelo número de incidentes (*quotations*). Os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados à promoção da ‘ação autônoma’ (19/8 – incidentes/especialistas), seguido do incentivo à ‘criatividade e ação independente’ (13/8). Apesar dos 13 incidentes selecionados do fator que prevê a ‘liberdade de decisão’ pelos colaboradores, o mesmo foi evocado por sete Especialista. Estão entre os menos evocados pelos Especialistas o fator ‘recompensa os colaboradores por serem inovadores’ (2/1), e o incentivo aos colaboradores para ‘identifiquem novas atividades, serviços e programas’ (6/4).

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da autonomia em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. Após a análise das 11 entrevistas, conclui-se que nenhum fator novo, que pudesse ser agregado à base original de orientação empreendedora, tenha sido evocado nas falas dos Especialistas.

O fator que busca ‘incentivar os colaboradores a identifiquem novas atividades, serviços e programas’ (Pearce II et al., 2010), apesar de ter apresentado evidências de ocorrências nas falas dos Especialistas, mostrou-se similaridade com o comportamento autônomo do fator que visa ‘incentivar a implementação de ideias inovadoras’ (Voss et al., 2005). Justifica-se, ainda, que na visão dos Especialistas, a equipe é mais incentivada a colaborar com a tomada de decisão do que com a autonomia para identificar novas atividades, serviços ou programas. A necessidade de recursos financeiros (Dacin et al., 2010; Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011), muitas vezes de modo antecipado, pode ser um limitador para a realização de novas atividades, serviços ou programas. Mas, considerando a importância desses dois fatores para as práticas autônomas no contexto sem fins lucrativos, propõe-se mantê-los como estão na base teórica original.

Na análise do fator ‘recompensa os colaboradores por serem inovadores’ (Voss et al., 2005), apenas um Especialista chamou a atenção para essa prática. Ou melhor, foi evidenciado que o setor não pratica o sistema de oferecer ‘recompensa aos colaboradores por serem inovadores’. Mas, apesar de considerar aplicável pelo Especialista, seriam necessárias

mudanças de comportamento e cultura, tanto no setor das AMOs quanto entre os seus colaboradores. De tal modo, pelas características gerais do fator e as justificativas evocadas pelo Especialista, fica evidente que o sistema de recompensas não apresenta aplicabilidade no contexto sem fins lucrativos como estímulo à autonomia. Assim, sugere-se excluir da base original o fator relacionado à ‘recompensas’.

Após a discussão apresentada, a Figura 45 sintetiza a proposição da dimensão autonomia e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

Dimensão Autonomia da Orientação Empreendedora	
AUTONOMIA	Fatores
	Promove ação autônoma.
	Recompensa os colaboradores por serem inovadores.
	Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.
	Incentiva implementação de ideias inovadoras.
	Incentiva criatividade e ação independente.
	Promove ação independente e liberdade de decisão.

Figura 45. Proposição da dimensão autonomia e seus fatores para OSFL

Nota. Fatores (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado; grafia tachada = fator excluído).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 45 destaca dois fatores menos evocados pelos Especialistas, dos quais um foi excluído. Especificamente nesta dimensão, não teve fator adaptado (grafia azul) e nem novo fator agregado (grafia verde). Deste modo, considera-se caracterizada a dimensão autonomia, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer desta seção – letras “a” ao “f” – representam práticas efetivas da dimensão autonomia, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

4.2.5 Dimensão agressividade competitiva e seus fatores

Esta seção trata da **dimensão agressividade competitiva** da orientação

empreendedora e está organizada de acordo com os seus 9 fatores propostos (Figura 46), após revisitar a literatura na seção 2.3.5, e conforme Figura 18 do modelo teórico. Nesta seção, busca-se analisar as características de como se manifesta a agressividade competitiva, por meio de seus fatores, em organizações sem fins lucrativos, a partir dos incidentes explicitados nas entrevistas realizadas com 11 Especialistas do setor.

Dimensão da OE	Fatores relacionados à dimensão agressividade competitiva
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.
	Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para aumento de audiência do público alvo.
	Saber das tendências gerais do setor.
	Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.
	Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.
	Comportamentos assertivos.
	Considera os principais interesses dos <i>stakeholders</i> antes de tomar decisões importantes.
	Agressividade na criação da imagem da marca.
	Capacidade para competir em diversas frentes de atuação.

Figura 46. Dimensão agressividade competitiva e seus fatores

Fonte: Elaborada com base em Voss *et al.* (2005), Pearce II *et al.* (2010) e Lumpkin *et al.* (2013).

A dimensão agressividade competitiva é composta por fatores que têm por objetivo o comportamento estratégico de monitorar as tendências do setor não lucrativo, principalmente as atividades de captação de recursos dos concorrentes. A escassez de recursos pode requerer que a organização seja mais agressiva na criação da imagem da marca. A dimensão agressividade competitiva está relacionada a uma postura estratégica de busca pelo crescimento nos mercados existentes, ao passo que na proatividade, por exemplo, a organização está focada no pioneirismo da abordagem de fornecedores emergentes (Pearce II *et al.*, 2010).

A Figura 47 é a representação gráfica da dimensão agressividade competitiva. A célula de cada fator é composta pelas letras que identificam a dimensão – AC para agressividade competitiva – a variável de análise e, os números {X-Y}, representam o total de incidentes e a relação com a dimensão, respectivamente. Todos os fatores possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação dos fatores entre as outras dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula/fator e a expressão ‘*is a*’, significam que ela ‘é um’ componente da dimensão agressividade competitiva. Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density*

& *groundedness*), considerando o total de incidentes selecionado para cada fator, variando do maior (tons laranja) para o menor (tons verdes). Na célula central, os números {A-B} significam a relação da dimensão com seus fatores e o constructo orientação empreendedora. No caso da dimensão agressividade competitiva {0-10}, está associada aos 9 fatores e ao constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

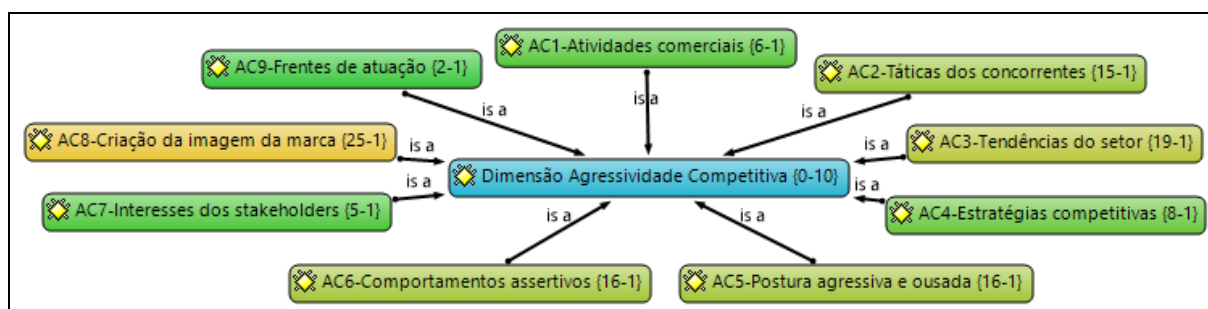


Figura 47. Representação gráfica da agressividade competitiva e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de incidente (tons laranja); menor número de incidente (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para caracterizar os fenômenos que representam a dimensão agressividade competitiva, adotou-se o método de comparação constante (Flick, 2007) pelo processo de análise incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõem o comportamento agressivo das 16 organizações estudadas, identificadas como AMO 1 a 16. Assim, o resultado desta dimensão, foi direcionado com padrões de ocorrência encontrados nos dados. Todo esse processo visa garantir a fundamentação empírica e a parcimônia na explicação do fenômeno agressividade competitiva.

A seguir, os 9 fatores da dimensão agressividade competitiva serão abordados particularmente, buscando-se evidenciar, por meio de padrões de ocorrência identificados na coleta de dados junto aos 11 Especialistas entrevistados (identificados como ESP1 a 11), como tais fatores se manifestam. O uso de trechos de entrevistas foi adotado para ilustrar ou corroborar algum aspecto. Na sequência, para conclusão da dimensão, situações de destaque serão retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

a) Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes

A análise deste fator trouxe poucas situações que o caracterizasse. Provavelmente, pelo fato dos Especialistas considerarem que as AMOs, via de regra, não percebem a concorrência num sentido mais amplo. Os ESP4-SET e ESP5-COL exemplificam esse ponto.

O que eu percebo é que se pensa na Oftalmologia concorrências exclusivamente com relação a essa outra sociedade que faz a mesma coisa e aí a gente escuta com frequência assim “ah a gente não tem concorrente, somos a única sociedade” (. . .) só que existe sim, porque se concorre inclusive pelo dinheiro desse potencial associado, e ele pode escolher quem oferece mais serviços ou serviços mais pertinentes com a rotina dele (. . .). (ESP4-SET)

Então compete, mas nem tanto, um congresso de catarata compete, mas nem tanto porque quem vai assistir catarata às vezes no congresso de Oftalmologia da AMO 3, não é quem faz catarata. Quem faz catarata vai num dia especial que é um programa de um dia. Quem vai assistir catarata no nosso Congresso é quem está começando ou generalista. (ESP5-COL)

A atenção dada pela AMO 1 nas atividades comerciais dos concorrentes (Voss et al., 2005), foi evocada na fala do ESP3-COL, em relação ao expositores dos congressos por eles realizados. O Especialista ainda justificou ser importante esse acompanhamento, diante de certa crise econômica mundial, sendo que no Brasil, seria mais especificamente política. Decorrente disso, os “(. . .) os parceiro em patrocínio, eles vão realmente diminuindo a sua capacidade, como todos os outros, diminuindo a capacidade de participação”, finaliza o ESP3-COL. Outros exemplos foram apresentados pelos ESP4-SET e ESP9-COL, relacionados à concorrência na captação de patrocínios para a realização de projetos.

É interessantíssimo isso, eu não vejo essa preocupação. Eu não vejo a preocupação se a empresa A, B ou C vai ao invés de nos dar verba para fazer os projetos, dar para outro. A preocupação é simplesmente, o seguinte, eles vão nos dar verba ou não? Sabe, eu não vejo nunca a preocupação se eles estão nos dando cem para fazer os nossos projetos e estão dando duzentos para alguém, eu não vejo essa preocupação. A preocupação é se eles vão nos dar o cem que nós estamos pedindo para poder agir. (ESP4-SET)

Agora, muitas empresas têm interesse que essa revista seja vista por outros profissionais dentro dos serviços médicos, agora você pega uma revista científica médica ela vai para o médico só, então os anunciantes, o tipo de anúncio que é feito normalmente já é um pouco mais direcionado para esse público médico,

exclusivamente. E a nossa já é um pouco mais dispersa, é um público mais amplo, grande, por isso diminuí um pouco a concorrência. Tem um pouco sim, claro, que é inevitável, mas não chega a ser assim uma coisa que prejudica. (ESP9-COL)

Em resumo, mesmo que timidamente, as ações aqui apresentadas são apontadas como importantes para as atividades competitivas das OSFL. Mesmo não percebendo a concorrência direta no setor, o comportamento de se observar as atividades comerciais de outras organizações (Voss et al., 2005), demonstrou-se importante para a captação de recursos financeiros nas atividades de realização dos projetos em geral. Outras ações similares ligadas às atividades comerciais também foram identificadas no próximo fator, bem como no seguinte, que visa saber as tendências do setor, demonstrando a finalidade importante do fator aqui analisado para o contexto de OSFL.

b) Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para aumento de audiência do público alvo

Inicialmente, o ESP8-SET destaca que “não deveria existir a concorrência, mas existe sim, e aí, por isso, a importância da entidade ter uma boa gestão e ter produtos para o seu associado (. . .)”. Para tanto, torna-se necessário que as AMOs mantenham acompanhem as táticas adotadas pelos concorrentes com foco no aumento de audiência do público alvo (Voss et al., 2005). Por outro lado, na visão do ESP4-SET, as sociedades médicas vêm se preocupando pouco com as táticas dos concorrentes do setor de associações profissionais, pois, muitas vezes, acreditam apenas “(. . .) numa concorrência exclusivamente direta de outra sociedade que tenha o mesmo âmbito de trabalho ou focado na mesma especialidade ou subespecialidade”. Mas, é preciso reconhecer a competição entre as associações do setor (AL-Tabbaa et al., 2014).

Aspectos relacionados à administração e ao planejamento estratégicos fizeram parte das falas dos Especialistas, como uma maneira das AMOs melhorarem a gestão. Segundo o ESP3-COL, a AMO 1 está buscando consolidar uma administração profissional, por meio do planejamento das ações. Nesse sentido, o ESP4-SET salienta que a AMO 3 tem adotado o planejamento estratégico para alcançar a audiência do público geral. Outros Especialistas ainda exemplificam.

Eu acho que a gente percebe que quando a gente começou a sentir, ir atrás do retorno e sentir como estava sendo as outras sociedades, o que estava acontecendo nas outras sociedades, e se decidiram mudar, foi baseando-se nisso, nessa perspectiva. (ESP7-COL)

(. . .) eles queriam facilitar também a gestão administrativa das duas instituições (. . .) alguns médicos infelizmente não têm determinados acessos, algumas informações da instituição, então acaba gerando um pouco de dúvida, mas o impacto disso foi mínimo, bem pouco. (ESP11-COL)

Outro ponto destacado pelos Especialistas foi direcionado para a melhora na prestação de serviços como forma de manter a fidelização dos médicos. No que se refere aos serviços, o ESP3-COL enfatiza a necessidade de uma comunicação mais agressiva junto aos associados, tanto para alcançar novos como fidelizar os antigos, com a finalidade de “(. . .) aumentar pra mais um pouco ou atrair pelo menos dois terços dos médicos praticantes das especialidades como associados”. O ESP7-COL corrobora ao afirmar que as mudanças nos serviços está sendo muito positivo, “(. . .) porque a AMO 10 cresceu o número de associados e a gente percebe que cresceu o número de pessoas interessadas nas aulas”. Algumas falas reforçam o que foi dito pelo ESP3-COL e ESP7-COL.

Na Oftalmologia, o associado oftalmologista pode ser ligado às sociedades nacional, no caso a AMO 3 ou a AMO 4, e aí a gente tem na concorrência direta mesmo, duas instituições que se dizem nacionais com o mesmo âmbito de trabalho. Ou ele pode estar ligado a só uma sociedade de subespecialidade onde ele atua ou pode estar ligado a sua área estadual. (ESP4-SET)

(. . .) sobre a fidelização de associados, nesse aspecto hoje no mercado é extremamente desafiante porque as pessoas hoje elas tentam enxugar ao máximo isso. Então, o mundo hoje está muito dividido em entidades. Então, se você pega o mundo médico, vamos pegar a medicina com Oftalmologia, você imagina a quantidade de entidades e sociedades que a gente tem. (ESP9-COL)

Nós [AMO 1] inovamos também com concursos através de *webmeeting*, que nós sabemos que em outra instituição, a AMO 10, fazia muito isso, porém, não tem executado mais, e a gente incluiu esses encontros *online* posteriormente tanto no site quanto no aplicativo. (ESP11-COL)

A atenção às táticas dos concorrentes para captação de recursos financeiros, ainda fez parte da fala dos Especialistas. O ESP3-COL associou esse comportamento de acompanhar a concorrência a uma estratégia competitiva para manter a parceria comercial entre os

patrocinadores, expositores e os associados. Em relação aos associados, o recurso é adquirido por meio do pagamento voluntário de anuidades. Mas, no caso da AMO 10, o médico não precisa pagar a anuidade para ser aceito como membro da associação. O ESP7-COL esclarece que a AMO 10 se mantém apenas com a captação de patrocínios, mas, que foi necessário potencializar a visibilidade dos patrocinadores como ocorre em outras associações.

Os Especialistas apresentaram diversas maneiras que comprovam que as AMOs vêm acompanhando as táticas dos concorrentes, visando aumentar a audiência de seus associados (Voss et al., 2005). A necessidade de melhor gestão administrativa, com foco no melhor planejamento estratégico dos serviços, poderá contribuir com a estratégia competitiva (Pearce II et al., 2010), com a captação de recursos financeiros (Voss et al., 2005) e, conseqüentemente, com a fidelização dos médicos associados. Características do fator anteriormente apresentado foram reforçadas, mas, o foco do fator aqui analisado, está relacionado de modo mais amplo com o aumento de audiência do público alvo. Não, especificamente, com as atividades comerciais dos concorrentes.

c) Saber das tendências gerais do setor

Na visão geral dos Especialistas, as AMOs têm adotado uma postura agressiva com o objetivo de conhecer as tendências gerais do setor (Voss et al., 2005), seja acompanhando as mudanças com finalidade comercial, como social e institucional. Alguns Especialistas relataram que saber das tendências do setor, contribui para o comportamento proativo das organizações. O ESP4-SET afirma que “(. . .) sem você conhecer o seu mercado, é muito complicado planejar (. . .)” e, para ações proativas, é fundamental ter o conhecimento mais profundo da situação, tanto do macro quanto do micro ambiente. O uso de ferramentas de *marketing*, que faz parte da proatividade (Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005), igualmente foi evocado pelos Especialistas. Alguns exemplos da aplicação de pesquisas são apresentados a seguir.

Mapear. Essa é a palavra certa. Então, ela [AMO 10] fez isso e, ao mesmo tempo, ela foi atrás de uma pesquisa de satisfação com os clientes, com os associados, “O que que estava acontecendo? Por que que não estava dando retorno? O que que eles estavam achando, mesmo no site? Por que que caiu um pouco a procura? O que está acontecendo que o leigo não está entrando?”. Então, vai atrás dessas informações para modificar. (ESP7-COL)

Nós [AMO 5] conseguimos realizar uma pesquisa quando nós entramos, dentro do congresso que nós realizamos, conseguimos fazer uma outra agora em São Paulo, para tentar entender o mercado, o que que estava acontecendo. (ESP9-COL)

O monitoramento das tendências do setor para melhorar o relacionamento comercial das AMOs, seja com a indústria ou com seus associados, foi relatado pelos Especialistas. Para a captação de recursos financeiros da indústria, por exemplo, o ESP5-COL aborda que “o próprio mercado, a crise e a situação econômica do país influenciam, já que todo mundo, quando vai cortar despesas, vai corta do que te traz menos retorno”. Na realização dos congressos, o ESP9-COL evoca que as seções científicas foram mudando para melhor serem adaptadas ao mercado e às necessidades do público alvo. Outros trechos seguem essa mesma linha.

Isso foi uma coisa fantástica porque também cresceu muito. Hoje, pequenos e grandes expositores nós temos todos eles no nosso Congresso, antes tinha só alguns maiores e alguns pequenos. Hoje nós temos quase todos os interessados nessa área de Oftalmologia participando dos nossos Congressos. (ESP3-COL)

Hoje a gente tem muitos eventos menores e mais especializados. Antigamente você tinha muitos eventos grandes onde você concentrava tudo. Esses eventos menores mais especializados, eles tinham um público de outros eventos. Então isso faz com que quanto melhor for a tua atuação nesse processo mais você vai conseguir ter público, mais você vai agregar valor para o participante. (ESP10-SET)

Na questão do congresso as outras sociedades de especialidades, elas são centradas no seu assunto, então elas vão discutir só aquele assunto daquela especialidade. No CBO não, pois já são quinze assuntos. Então o que acontece às vezes com o oftalmologista mediano, aquele que não é o grande especialista da sua área, ele quer ter acesso à informação de várias áreas até para poder reconhecer aquelas doenças, aquelas enfermidades e dá o segmento para o profissional, e especialista adequado. (ESP5-COL)

As AMOs ainda têm buscado acompanhar as tendências do setor, a fim de estreitar relacionamentos, melhorar suas atividades e a prestação de serviços, além de permitir que as associações identifiquem a necessidade de se adequar o estatuto social à nova realidade do setor. Alguns trechos retratam esses aspectos.

Então, esse é um lado da defesa profissional. O outro é o relacionamento das operadoras do plano de saúde que também buscam, afinal de contas, quanto menos beneficiados de plano de saúde utilizar os recursos disponíveis já que eles são pagos

por procedimento, maior é a chance dessa operadora conseguir obter algum lucro. (ESP4-SET)

(. . .) quando deixou de ser uma regra [revalidação do título de especialista], mas não, as pessoas continuam querendo os pontos porque a AMO 3 continua validando junto à CNA, da AMB para ter a pontuação, as pessoas continuam pedindo os pontos porque se caiu a obrigatoriedade os convênios médicos não baixaram essa obrigatoriedade, então para eles, eles querem comprovação de que aquele médico está se reciclando. (ESP5-COL)

Eu acho que partiu da SOBLEC, mas tem um sinal que a gente tem que captar que é dado pelos associados, a gente tem que perceber que tem alguma coisa estranha nos associados, que alguma coisa não está como era, para gente falar “não, vamos mudar.” (ESP7-COL)

Isso, mais robusto [estatuto], mais objetivo também, a gente tirou com a evolução desses anos, mais de trinta anos, nós ajustamos artigos de acordo com o mundo atual, a gente precisa atualizar essas informações, e até mesmo porque os associados são os nossos clientes, a gente precisa ver o mercado como anda, então a gente conseguiu essa atualização muito bem. (ESP11-COL)

Outro aspecto de saber a tendências do setor foi associado ao acompanhamento do setor público, ou seja, a legislação e os próprios movimentos políticos que poderão afetar diretamente as AMOs e seus *stakeholders*. Na visão do ESP7-COL, essa conduta é importante para fornecer ao associado, respostas às dúvidas do mercado de trabalho. A seguir, o ESP5-COL sintetiza essa questão.

A tabela do Rol da ANS, do que o convênio paga ou não paga, o que é ato médico e o que não é, o optometrista, receitar óculos, se é uma função do médico ou não, se proibir ou se permitir desde que trabalhe em conjunto. (ESP5-COL)

Segundo a maioria dos Especialista, as AMOs assumiram o compromisso de monitorar o ambiente de atuação. Elas têm acompanhado a concorrência para saber das tendências do setor (Lumpkin et al., 2013; Voss et al., 2005), seja com a finalidade comercial, institucional, científica ou política. Aspectos de proatividade foram evocados pelos Especialistas ao destacarem a adoção oportuna do fator ‘ferramentas de *marketing*’ na realização de pesquisas (Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005), com o intuito de mapearem a diversidade de tendências (Voss et al., 2005), tanto no macro quanto no micro ambiente. Essa evidência deixa claro que este fator da proatividade contribui com o comportamento mais agressivo das OSFL.

d) Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes

Este fator apresentou poucas evidências nas entrevistas. Também na visão geral dos poucos Especialistas que o abordaram, não existiria no contexto das AMOs uma preocupação tão clara e expressa com relação à concorrência. Pôde-se perceber que a preocupação maior dos dirigentes é com relação ao cumprimento da missão, deixando a concorrência de lado. Na percepção do ESP4-SET a “(. . .) preocupação com a concorrência vem quase que em surtos, quando a concorrência faz alguma coisa aí se mexem, fora isso no dia a dia ninguém se preocupa”. No entanto, para o ESP6-SET, a AMO 5 adota estratégia competitiva diante das mudanças dos concorrentes (Pearce II et al., 2010), principalmente no momento de se planejar as atividades de participação nos congressos. O ESP5-COL contrapõe ao afirmar que “(. . .) o maior problema de competição da AMO 3 não é com congresso, é com questão do serviço da anuidade”. Ou seja, para esse Especialista, a adoção de estratégias e respostas competitivas devem ser direcionadas para fidelizar os médicos durante o ano, principalmente com oferta de serviços que outras AMOs não possuem ou que não teriam a possibilidade de oferecer.

Apesar do ESP5-COL ter sugerido a questão do pioneirismo na oferta de serviços (Hu & Pang, 2013; Morris et al., 2007; Pearce II et al., 2010), remetendo ao comportamento de proatividade, a agressividade competitiva foi apontada pelo ESP4-SET, ao exemplificar uma estratégia adotada pela AMO 3, ao responder competitivamente a uma ação iniciada pelo concorrente [AMO 4] (Pearce II et al., 2010), conforme a seguir.

Quando foi realizado um planejamento estratégico se percebeu, por exemplo, que o AMO 3 tinha uma dificuldade grande de ser percebido como uma entidade ligada à defesa profissional no âmbito da saúde suplementar pelos associados, e que o seu principal concorrente a AMO 4, conseguia essa visibilidade por ter ajudado a constituir a Cooperativa Estadual de Serviços Administrativos em Oftalmologia, a COOESO, no Rio de Janeiro, que depois se transformou numa presidência em vários estados brasileiros, criando-se a FeCOOESO. (. . .) e se partiu para uma ideia de trazer a FeCOOESO para prestar serviços para a AMO 3, constituindo, assim, uma comissão chamada de CSS, Comissão de Saúde Suplementar, da AMO 3. Mas os serviços são prestados pela FeCOOESO, mas que trouxe pra dentro da AMO 3 e para o guarda-chuva da marca da AMO 3, esse conceito da defesa profissional. (ESP4-SET)

Outro ponto que representa a competição em negócios entre as AMOs foi evocado pelo ESP5-COL, visto que, as estratégias de negociação para captação de recursos financeiros

podem ser repetidas, conforme previsto na literatura (M. P. Miles et al., 2013). O Especialista apresentou o exemplo a seguir.

Elas tentam a sua maneira repetir com as suas empresas o tipo de negociação que a AMO 3 tem, e isso acaba sendo um problema pra AMO 3. Porque numa empresa X, que é muito focada em um segmento ou determinado tipo de produto, como uma empresa que só produz no segmento de catarata, talvez numa certa medida pra ela e a necessidade financeira pra sociedade de catarata seja menor, o pedido de patrocínio é menor. Se ela tiver que seguir pra um ou pra outro, se ela não tiver verba pra ir pros dois, é capaz dela ir só pra de catarata, e ai deixa de contribuir pra AMO 3, porque o produto dela exclusivamente é de catarata. (ESP5-COL)

O que mais se percebe na análise é que as associações não estão prestando muita atenção nos seus concorrentes, mantendo foco mais nas ações próprias relacionadas à missão. Alguns aspectos evidenciaram a realização de planejamento estratégico, mas, não de monitoramento mais efetivo das mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes. Mesmo diante de poucas evidências evocadas pelos Especialistas, entende-se que o setor não lucrativo apresenta comportamento agressivo de competição (Pearce II et al., 2010).

e) Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes

As ações consideradas mais agressivas e ousadas em relação aos concorrentes (Pearce II et al., 2010), seriam direcionadas principalmente para a defesa do mercado de trabalho diante das ameaças de outros profissionais não médicos, como é evocado pelo ESP1-SET “ah, eu vejo principalmente sobre a briga já desses anos todos em relação a combater a optometria. É o mais forte assim, na minha vivência profissional o que eu vejo todos engajados (. . .)”. Alguns trechos de entrevistas reforçam essa postura agressiva.

Toda vez que a gente consegue identificar, óbvio que a gente não identifica todos, nós entramos com uma queixa na polícia, que é caso de polícia. A polícia vai lá, fecha, prende o equipamento, mas ele vai ao dia seguinte e abre outro, e assim a gente vai fazendo. Nós hoje temos uma equipe com sete advogados, não só trabalhando nisso, mas que requer bastante tempo deles fazendo essa parte contra a optometria. (ESP2-SET)

Parece um consenso nas entidades médicas entender que é preciso ter alguém no seu corpo pensando as questões de defesa profissional, eu acho o nome muito ruim porque

parece que está sendo atacado e não necessariamente sugere que se seja atacado, mas sim que se zele pelas prerrogativas de desenvolvimento de um bom trabalho pelo médico. (ESP4-SET)

Outras ações agressivas e ousadas mantêm direcionamento político junto ao setor público, igualmente na busca por defender o setor da ameaça de concorrentes não médicos, bem como para contribuir com a saúde ocular da população. A seguir alguns exemplos.

(. . .) elas (AMOs) são agressivas no sentido de que estão sempre em Brasília, estarem naquela luta constante, entendeu? Os médicos sabe, em prol de um benefício não só para os oftalmologistas como a população, porque a importância de combater esse tipo de serviço, então, assim, eu acho que é o momento mais agressivo das sociedades é isso. (ESP1-SET)

Na Agência Nacional de Saúde, nós estamos sempre acompanhando, sempre presente, porque nós temos um problema que é um problema seríssimo, que é a optometria. A optometria ela é uma especialidade e, em alguns países existem, ela faz uma série de tratamento, mas lá eles aprendem medicina. (ESP2-SET)

Para alguns Especialistas, não existiria uma concorrência direta entre as AMOs, considerando que cada uma trabalha em uma área médica específica. No entanto, foram identificadas posturas consideradas agressivas e ousadas nas falas dos Especialistas, conforme a seguir.

Até dentro da própria especialidade Oftalmologia que você conhece temos várias sociedades de subespecialidade e eu acho inegável. Tem algumas outras crescendo muito agora também como a AMO 13, etc., mas, a AMO 1 tem tudo isso que eu explanei aqui pra você. Ela foi, mais, proativa e (. . .), ela foi mais agressiva um pouquinho na sua administração e buscando dentro das suas possibilidades crescer. (ESP3-COL)

A gente está se posicionando como uma entidade que faz parte do dia a dia e dizendo, é uma forma de reposicionar a concorrência, mostrando que a AMO 3 oferece mais serviços que a concorrência sem que sejam mencionados seus nomes. (ESP4-SET)

Foi uma decisão difícil de ser tomada, mas que a diretoria tomou e deu certo, porque o que acontece, a gente pode ter um número maior de associados e o que a gente tinha de associado não era o suficiente pra bancar tudo, a gente dependia praticamente dos laboratórios, o associado pagava muito pouco, quase não dava pra nada. (ESP7-COL)

Sim, porque vamos supor que se é um curso pago, às vezes você oferece curso pago para o sócio de benefício. Então o associado pode se beneficiar ou, às vezes, é gratuito

para o sócio ou tem um desconto bem grande, metade do valor para o sócio. Então era um benefício a mais que a gente oferecia para o associado e era uma forma de dar maior visibilidade pra entidade, então atingia esses dois objetivos. (ESP9-COL)

Pôde-se perceber que as AMOs têm agido agressivamente para defender os médicos e a própria população de profissionais não aptos a exercerem atividades visando os cuidados com a saúde dos olhos. A concorrência entre o setor das AMOs, ações que caracterizam uma postura ousada, também foram evidenciadas no que se refere às melhores práticas na prestação de serviços e benefícios oferecidos aos associados.

f) Comportamentos assertivos

Diversas situações foram evocadas pelos Especialistas, demonstrando que as AMOs adotam uma postura de negócio muito competitiva e assertiva (Lumpkin et al., 2013). Um comportamento assertivo destacado pelo ESP2-SET, foi a decisão de unir duas AMOs, gerando a AMO 1, pois “(. . .) baixou custo, diminuindo muitos diretores, diminuindo deslocamento, passagem e facilitou a organização da revista, facilitou a organização dos congressos, houve um somatório”.

A busca por se diferenciar na prestação de serviços, por exemplo, recebeu destaque na fala dos Especialistas, conforme alguns trechos a seguir, mesmo que a concorrência ainda não seja percebida.

Mas acho que no caso da AMO 5 menos concorrência, porque se fosse área médica com área médica talvez, mas como nossa área é pertinente a todas as subespecialidades, todas essas áreas de subespecialidades precisam de gestão em Oftalmologia, gestão de saúde, é uma coisa que a gente não concorre, a gente adiciona. Então, essa competitividade é quase inexistente, e na realidade existe um desejo dessas sociedades de ter essas matérias dentro dos congressos. (ESP9-COL)

No momento em que nós controlarmos esses prestadores de serviços terceirizados para a sociedade, nós vamos ter uma evolução muito grande nesse aspecto. Isso diz um pouquinho em relação à agressividade que nós precisamos ter pra buscar essa equipe formada e sem ser hiper dimensionada, ela tem que ser qualificada a gente tem que qualificar, e isso melhorou bastante nos últimos tempos. (ESP3-COL)

Outro exemplo de assertividade na ação da AMO 3, ao associar a realização de uma atividade específica, durante a realização do seu congresso, recebeu destaque na fala do ESP5-COL.

Uma ação que aconteceu e que acontece as vezes no congresso, acho que isso também ajuda a divulgar o evento mesmo entre aqueles que não vão fazer, é a prova da Comissão de Ensino. Tudo o que é feito no congresso ou próximo do congresso naquela região do congresso você divulga o evento. Mesmo que a pessoa vá fazer a prova, mas não vá fazer o congresso, a maioria fica para o evento. A maioria de quem fez as provas nas regiões que tiveram junto com o congresso permaneceram no evento, a minoria só fez a prova e foi embora. Então é um atrativo também (. . .). (ESP5-COL)

Segundo o ESP9-COL, a AMO 5 apresentou um comportamento assertivo ao criar a premiação para os trabalhos científicos. O Especialista reforça que o prêmio passou a ser um forte sinalizador do que estava acontecendo no mercado, além de associa-lo a outro produto que é a revista produzida pela AMO5, de acordo com o trecho a seguir.

Então, tanto o prêmio quanto essa revista tem essa visão, ela vai do médico a todos os colaboradores que você têm, todos vão ter matérias de interesse lá dentro. A revista é facilmente digerida por todos e o prêmio também. (ESP5-COL)

Outros aspectos de comportamento assertivo foram direcionados para negócios de valores comerciais – para os médicos associados –, e sociais – para a população –, respectivamente de acordo com os ESP3-COL e ESP8-SET. Os dois trechos estão a seguir.

Nós estamos buscando um contato que a gente faz direto com os nossos patrocinadores (. . .), a gente busca a realização, favorecer a realização de negócios através dos nossos congressos. Todos os nossos associados procuram realizar seus negócios num momentos dos nossos congressos. Então o que acontece, os nossos expositores e os possíveis patrocinadores eles promovem durante o nosso congresso, uma venda com certo desconto, a gente negocia isso previamente, (. . .) nós não chamamos os associados só para ir para parte científica, parte social, a gente chama também o nosso associado para realizar os seus negócios. (ESP3-COL)

O Fórum é lógico que é super importante, realmente, que seja levado aos parlamentares a situação da população, a saúde da população, que meios poderão ser feitos para resolver isso, de que forma, se vai ter mais participação ou não governamental no processo, se tem que mexer com honorários ou não, acho que tudo

isso faz parte do processo. Então, é político? Acho que é, mas de certa forma também vai ajudar o governo à tomar decisão da área que ele tem que mexer. (ESP8-SET)

Mais alguns exemplos de comportamento assertivo apresentaram similaridade com o fator anterior ‘postura agressiva e ousada’ e optou-se por não repeti-los nesse momento. Mesmo assim, no decorrer da análise deste fator, diversas ações apresentadas pelos Especialistas demonstraram que as AMOs têm buscado o comportamento assertivo com o objetivo de expandir as atividades e satisfazer seus *stakeholders* (Lumpkin et al., 2013). Ou seja, para se diferenciarem em serviços, produtos, negócios comerciais e sociais, podendo ainda reduzir custos operacionais, e melhorarem a qualidade do serviço prestado por terceirizados.

g) Considera os principais interesses dos *stakeholders* antes de tomar decisões importantes

Algumas situações que caracterizam este fator foram identificadas nas entrevistas. Apesar de poucos Especialistas terem exemplificado claramente, pode-se concluir que, em certos momentos, antes de tomar decisões importantes, o setor busca identificar os principais interesses dos *stakeholders* (Lumpkin et al., 2013). Segundo o ESP7-COL, uma forma de conhecer os interesses dos associados seria com a realização de pesquisa durante a realização dos eventos. O ESP3-COL corrobora que é importante consultar a classe para qualquer mudança brusca, seja nas atividades dos congressos ou como no caso apresentado abaixo.

(. . .) só modificamos [união de duas AMOs] mesmo quando nós tivemos certeza que nós teríamos a aceitação de todos os associados de uma parte e de outra, e que veja bem, que não teria a formação ou a divergência, uma fusão de ideias pra que diminuísse, quer dizer, fizesse uma fusão e alguém montasse outra sociedade pra ser diferente dessa nova que foi fundada. (ESP3-COL)

De certo modo, as evidências deste fator, também apresentam similaridade com os dois fatores anteriormente apresentados para ‘letra “e” postura agressiva e ousada’ e ‘letra “f” comportamentos assertivos’. Mesmo assim, é claro que as AMOs têm colocado em prática o fator aqui analisado, destacando-se a realização de pesquisas, como meio para se identificar os

interesses dos *stakeholders*, igualmente abordado na letra “c” para o fator ‘saber das tendências gerais do setor’.

h) Agressividade na criação da imagem da marca

Diversas situações foram relatadas pela maioria dos Especialistas que denotam que as AMOs têm agido agressivamente no momento de criação da imagem da marca (Lumpkin et al., 2013). Alguns Especialistas destacaram a individualidade das organizações oftalmológicas, mas, também, chamaram a atenção para a união entre elas, a fim de aumentar a agressividade da marca ‘Oftalmologia’ de modo geral. O ESP2-SET é taxativo ao dizer que: “(. . .) quando mexem com Oftalmologia elas [associações] todas se unem para mesma direção”. Esse aspecto é corroborado pelo ESP8-SET, pois a união para fortalecimento da imagem “(. . .) leva maior conceito, leva maior representatividade” para as organizações do setor. O trecho a seguir, exemplifica a união de duas AMOs com o intuito de fortalecer a imagem com a criação de uma nova marca.

Então, nós vimos a possibilidade de unir duas grandes sociedades, das sociedades filiadas à AMO 3 elas são uma das maiores. Com o tempo elas se tornaram uma das maiores e nós resolvemos uni-las, e isso fez com que elas como uma pessoas jurídica só, ela [nova marca] ficasse mais forte (. . .). (ESP3-COL)

De modo agressivo, as AMOs devem agir para que a imagem da especialidade oftalmológica esteja, constantemente, “(. . .) na mídia e no imaginário popular”, como destacou o ESP5-COL. Já o ESP4-SET, exemplificou uma ação voltada para a criação da imagem junto ao setor público, a seguir descrita.

E aí quando você coloca a palavra agressiva eu acho que ela é bem própria considerando que a AMO 3 tentou em 7 de Maio de 2013 entregar as propostas para o Ministério da Saúde, não foi recebido, continuou tentando, e aí quando chegou na véspera do segundo turno das eleições presidenciais em 2014, isso foi publicado, as propostas no Jornal Folha de São Paulo, dizendo basicamente o seguinte: “seja quem for o nosso novo presidente conheça as propostas da Oftalmologia para resolver o problema do vazio assistencial.” (ESP4-SET)

Algumas situações relatadas pelos Especialistas retratam certa competição com foco na criação da imagem institucional da marca, conforme os exemplos a seguir destacados pelos ESP1-SET e ESP9-COL.

É da luta que eles têm de mostrar a cara, de estar lá, de estar sabe, publicam nas revistas, nos meios de comunicação, nas redes sociais. Então, na minha vivência, este é o ponto mais alto da agressividade mesmo, no bom sentido pela busca de uma melhora, pelo combate do exercício ilegal da medicina. (ESP1-SET)

Então as pessoas na hora do almoço saíram lá da sala que eles estavam, seja da AMO 1, seja de Enfermagem em Oftalmologia, que temos os congressos que são juntos, saíram de lá e foram na hora do almoço para assistir lá o palestrante da AMO 5, então isso foi uma coisa que agregou muito na visibilidade da entidade. (ESP9-COL)

As parcerias entre as organizações (Hu & Pang, 2013; Voss et al., 2005) também foram salientadas pelos Especialistas como uma maneira de fortalecimento da imagem, além de ajudarem na propagação da marca. Na visão do ESP4-SET, as parcerias da AMO 3 com outras associações estaduais, valoriza a marca da AMO junto aos médicos locais. O ESP5-COL corrobora ao destacar que a AMO 3 tem um projeto de enviar palestrantes que a represente, para eventos realizados pelas mesmas associações estaduais. Outro exemplo é apontado pelo ESP9-COL que reforça a parceria como finalidade de fortalecimento da imagem da marca.

(. . .) e isso é uma coisa muito interessante porque é o que eu sempre dizia, é uma forma da entidade estar presente no Brasil inteiro utilizando a estrutura de um congresso que já estava sendo estruturado e marcar a presença da entidade lá. Então o que se dizia na época: “nossa que bacana a AMO 5 está em todos os congressos” (. . .) a gente está presente nos congressos de subespecialidades e de entidades estaduais e tudo mais. (ESP9-COL)

Os ESP3-COL e ESP11-COL chamaram a atenção para ações de internacionalização das AMOs, de modo especial as mais estruturadas. Uma situação especial foi destacada pelo ESP11-COL, diante da alteração e adequação inovadora da marca, para a internacionalização da imagem institucional da AMO 1. Além dos retornos para a organização “(. . .) permutas de anúncios da sociedade americana, da sociedade europeia (. . .)”, o Especialista ainda salientou os benefícios que os associados da AMO poderão obter, a exemplo dos vínculos com outras AMOs internacionais. O trecho a seguir esclarece esse ponto de destaque.

Aí, com isso, ganhamos mais visibilidade por conta da inovação de marca, de imagem da gente, alteração do nome. A gente começou a divulgar mais a nossa marca até em inglês mesmo no Brasil, que hoje em dia o inglês é a língua universal, não tem como tirar isso, isso deu um maior peso também para a nossa imagem. (ESP11-COL)

Outro aspecto da imagem foi direcionado para ações com finalidade sociais, seja de modo mais tímido ou mais agressivo, conforme a visão dos Especialistas. A seguir alguns trechos são destacados.

Se eu pensar primeiro assim, a AMO 4, ela todos os anos no Dia do Oftalmologista, como entidade, ela de fato vai para a rua e ela presta serviço, ela faz atendimento. Então, na cidade sede dela, ela coloca a cara do lado de fora, ela aparece, e isso é uma forma de mostrar o que é a Oftalmologia para a população. (ESP4-SET)

Eu acho que especificamente da AMO 5, da AMO 3. Eu acho que pelo próprio objetivo delas já faz parte essa coisa social. A AMO 5 fazendo alguma coisa diretamente para a sociedade, acho que ela propõe fazer junto, apoia outras coisas como o Dia da Catarata, dia do “não sei o que”, isso vejo o que eles fazem (. . .). (ESP6-SET)

Num primeiro momento os óculos eram para ser doado pelas Prefeituras. Isso que não deu certo virou política, então, a AMO 3 fazia parte dele, fazia o atendimento e quando chegava na hora dos óculos você dependia de um prefeito ou coisa do gênero, então não deu certo. Então a AMO 3 refez isso e falou “não, eu dou os óculos também”. (ESP8-SET)

Na fala anterior do ESP8-SET, a necessidade de recursos financeiros para trabalhar a imagem foi evidenciada. De acordo com Lumpkin *et al.* (2013), a escassez de recursos no setor não lucrativo, requer agressividade das organizações na criação da imagem da marca, gerando uma competição institucional. Nesse sentido, foram evocadas por outros Especialistas, situações que corroboram com o ESP8-SET e com a literatura, conforme alguns exemplos a seguir:

A AMO 3 tem três projetos que eu acho que são bem relevantes quanto a isso [imagem e recursos], como forma de municiar o associado, para que ele possa fazer essa chamada “educação do paciente”, essa questão de mostrar ao paciente o que é a Oftalmologia e sua especialidade. (ESP4-SET)

Quanto isso custa pra AMO 3 com o advogado, o quanto isso ganha em imagem, e o quanto isso ganha em retorno de anuidade (. . .). Então, ninguém vai oferecer uma

assessoria jurídica civil falando “ah, você vai ser acionado, vai ser processado pelo seu paciente”. (ESP5-COL)

Para a AMO 3, nos últimos dois anos, a gente também abriu mais duas páginas que é a área de defesa profissional. Então, a cada número, a gente tem publicado a matéria nesse assunto com alguém relacionado com a AMO 3, e tem lá como uma parceria da AMO 5 com a AMO 3. (ESP9-COL)

Percebe-se que as AMOs têm desenvolvido diversas ações consideradas agressivas na criação da imagem da marca (Lumpkin et al., 2013), seja de modo individual ou coletivo, podendo ser associadas a certo nível de competição institucional. No geral, essas ações são direcionadas para finalidade institucional e social, a fim de atingir os diversos *stakeholders*. Como apontado pela literatura, a necessidade de se trabalhar agressivamente a imagem das OSFL, está relacionada à escassez de recursos. Além dos recursos financeiros, os recursos humanos também se demonstraram importantes para a realização de ações para se trabalhar a imagem social das AMOs (Lumpkin et al., 2013), principalmente aquelas que visam a criação de valor social (Lurtz & Kreutzer, 2016). Nesse sentido, aspectos do comportamento de reciprocidade (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), igualmente evocados pelos Especialistas, poderão contribuir para que as ações sejam efetivadas diante de uma limitação de recursos financeiros ou humanos, contribuindo, ainda, para a criação e fortalecimento da imagem da marca. Ações de internacionalização foram consideradas relevantes para o setor segundo os Especialistas, tanto para os interesses comerciais das AMOs quanto para os médicos a elas associados.

i) Capacidade para competir em diversas frentes de atuação

No decorrer da análise desta seção, diversas ações caracterizaram a dimensão agressividade competitiva. Os Especialistas evocaram diferentes situações exemplificando que as AMOs possuem a capacidade de competição em frentes de atuação diversificadas (Lumpkin et al., 2013). Dois trechos aqui selecionados esclarecem este fator.

Defesa profissional engloba não apenas uma questão de defesa de honorário, chamado de honorários dignos pelo serviço prestado. Mas, ainda a chamada das condições mínimas de trabalho e, muitas vezes, são ameaçadas tanto no sistema público por falta de equipamento e falta de recurso, como no sistema privado, pela pressão das operadoras de plano de saúde. (ESP4-SET)

Nós fizemos um grupo dessas principais instituições [internacionais] para que a gente consiga ter um relacionamento melhor, dentro dos congressos deles. A gente conseguiu um espaço totalmente voltado à casos desafiadores, numa sessão nossa dentro do congresso da sociedade americana, nós conseguimos permutas de anúncios da sociedade americana, da sociedade europeia, enfim, nós estamos sempre linkados a essa parte internacional. (ESP11-COL)

Este fator apresenta-se como um resumo da análise dos demais fatores que compõem esta dimensão, quando vários exemplos foram apresentados que caracterizam a competição no setor, principalmente diante de um grupo diversificado de *stakeholders* (Lumpkin et al., 2013), demonstrando que as AMOs têm atuado em frentes diversas.

* * *

Após ter abordado os fatores da agressividade competitiva de acordo com as evidências no contexto de Associações Médicas Oftalmológicas, na ótica dos Especialistas entrevistados, mapeamentos adicionais são realizados e situações de destaque retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico e prático de orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos.

Na sequência, a Figura 48 apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da agressividade competitiva, gerado a partir dos 112 incidentes evocados nas entrevistas com os 11 Especialistas, analisados nesta seção.

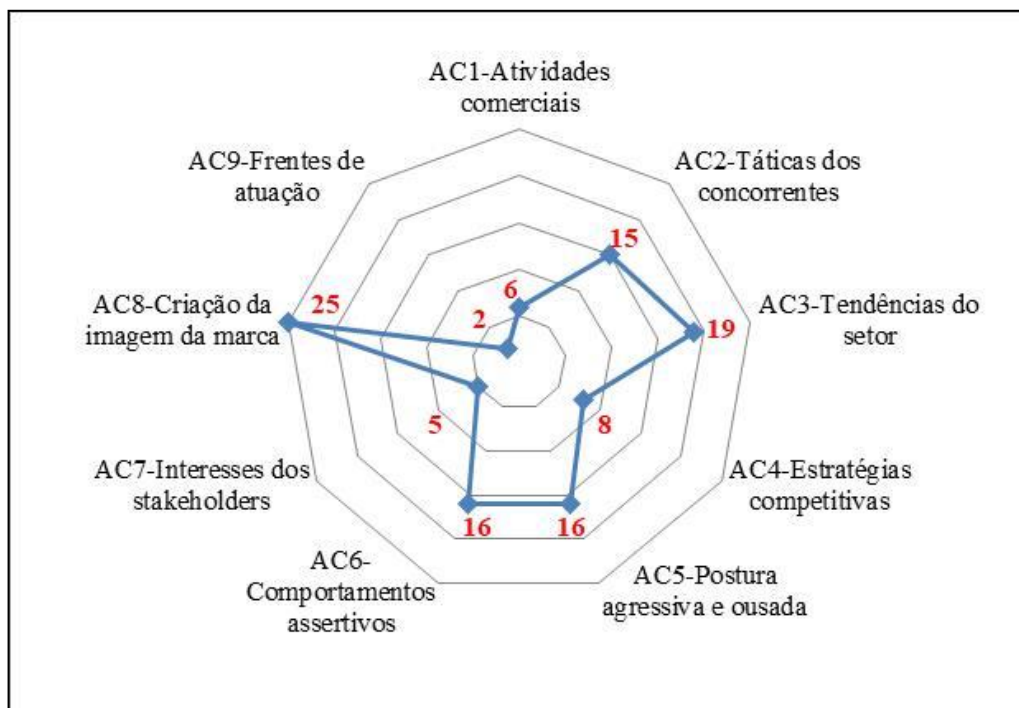


Figura 48. Co-ocorrência na agressividade competitiva: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti

Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a dimensão agressividade competitiva da orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, todos os 9 fatores que representam o comportamento agressivo, conforme modelo teórico (Figura 18, seção 2.5).

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear entre os 9 fatores teóricos, aqueles que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 48, anterior) pelo número de incidentes (*quotations*). Os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados à ‘agressividade na criação da imagem da marca’ (25/10 – incidentes/especialistas), seguido de ‘saber das tendências do setor’ (19/7). Por outro lado, os fatores menos evocados são a ‘capacidade para competir em diversas frentes de atuação’ (2/2), ‘considera os interesses dos principais *stakeholders* antes de tomar decisões importantes’ (5/4), e ‘requerer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes’ (6/4).

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da agressividade competitiva em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. Apesar de salientar os três fatores menos evocados pelos Especialistas, a análise geral da dimensão permite concluir, que o setor tem praticado o comportamento agressivo diante da

‘capacidade de competir em diversas frentes de atuação’ (Lumpkin et al., 2013). Ao mesmo tempo, mostrou-se relevante que as organizações sem fins lucrativos devem considerar os ‘interesses dos principais *stakeholders* antes de tomar decisões importantes’ (Lumpkin et al., 2013), além de exigir ‘atenção nas atividades comerciais dos concorrentes’ (Voss et al., 2005), considerando a possível escassez de recursos característica do setor não lucrativo (Lumpkin et al., 2013). Propõem-se, portanto, mantê-los na proposição do modelo teórico e prático.

Na análise do fator que visa prestar atenção sobre as táticas dos concorrentes para ‘aumento da audiência do público alvo’ (Voss et al., 2005), os Especialistas chamaram a atenção para ações de fidelização do público alvo no setor das AMOs. Tanto médicos quanto a população em geral e os patrocinadores, são focos de ações para manter a fidelização. Assim, sugere-se alterar a grafia do fator substituindo a expressão ‘aumento de audiência’ por ‘fidelização’.

A preocupação das AMOs com a ‘criação da imagem da marca’ entre os diferentes grupos de *stakeholders* (Lumpkin et al., 2013), como fator mais evocado na agressividade competitiva, igualmente foi destacada no fator mais evocado na dimensão proatividade para ‘novos programas de *marketing*’ (Voss et al., 2005). Por outro lado, o fator da dimensão assunção de riscos que busca ‘selecionar projetos de alto riscos que podem alterar a imagem pública’ (Helm & Anderson, 2010), apresentou menor evidência, se comparado às outras dimensões.

Foi evidenciado que o setor desenvolve ações de internacionalização, sendo consideradas relevantes pelos Especialistas para certo nível de competição institucional, seja por meio do fortalecimento da imagem institucional ou pela reciprocidade em atividades entre as AMOs. Portanto, considerando a importância do processo de internacionalização para a agressividade competitiva das organizações (Freitas et al., 2012; Martens, 2009), propõe-se agregar novo fator à base: ‘adota ações de internacionalização’.

Após a discussão apresentada, a Figura 49 sintetiza a proposição da dimensão agressividade competitiva e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Lumpkin et al., 2013; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Dimensão Agressividade Competitiva da Orientação Empreendedora	
	Fatores	
		Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.
		Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para fidelização do público alvo.
		Saber das tendências gerais do setor.
		Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.
		Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.
		Comportamentos assertivos.
		Considera os principais interesses dos <i>stakeholders</i> antes de tomar decisões importantes.
		Agressividade na criação da imagem da marca.
		Capacidade para competir em diversas frentes de atuação.
		Adota ações de internacionalização.

Figura 49. Proposição da dimensão agressividade competitiva e seus fatores para OSFL

Nota. Fatores (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado; grafia tachada = fator excluído).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 49 destaca três fatores menos evocados pelos Especialistas, um fator com nomenclatura adaptada, e um novo fator agregado à base da dimensão agressividade competitiva. Deste modo, considera-se caracterizada a dimensão agressividade competitiva, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer desta seção – letras “a” ao “i” – representam práticas efetivas da dimensão agressividade competitiva, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

4.2.6 Dimensão reciprocidade e seus fatores

Esta seção trata da **dimensão reciprocidade** da orientação empreendedora e está organizada de acordo com os seus três fatores propostos (Figura 50), após revisitar a literatura na seção 2.3.6, e conforme Figura 18 do modelo teórico. Nesta seção, busca-se analisar as características de como se manifesta a reciprocidade, por meio de seus fatores, em organizações sem fins lucrativos, a partir dos incidentes explicitados nas entrevistas realizadas com 11 Especialistas do setor.

Dimensão da OE	Fatores relacionados à dimensão reciprocidade
RECIPROCIDADE	Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.
	Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> .
	Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.

Figura 50. Dimensão reciprocidade e seus fatores

Fonte: Elaborada com base em Voss *et al.* (2005), Hu e Pang (2013), Lumpkin *et al.* (2013), Lurtz e Kreutzer (2016) e Kraus *et al.* (2017).

A dimensão reciprocidade é composta por fatores que têm por objetivo a disposição para buscar colaboração e cooperação junto aos concorrentes, podendo estabelecer parcerias com organizações do setor público e privado. Os gestores buscam desenvolver relações estratégicas de parcerias para atender à necessidade de transparência diante dos *stakeholders* (Voss *et al.*, 2005), já que os recursos são considerados limitados no setor (Lumpkin *et al.*, 2013).

A Figura 51 é a representação gráfica da dimensão reciprocidade. A célula de cada fator é composta pelas letras que identificam a dimensão – RE para reciprocidade – a variável de análise e, os números {X-Y}, representam o total de incidentes e a relação com a dimensão, respectivamente. Todos os fatores possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação dos fatores entre as outras dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula/fator e a expressão ‘*is a*’, significam que ela ‘é um’ componente da dimensão reciprocidade. Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density & groundedness*), considerando o total de incidentes selecionado para cada fator, variando do maior (tons laranja) para o menor (tons verdes). Na célula central, os números {A-B} significam a relação da dimensão com seus fatores e o constructo orientação empreendedora. No caso da dimensão reciprocidade {0-4}, está associada aos 3 fatores e ao constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

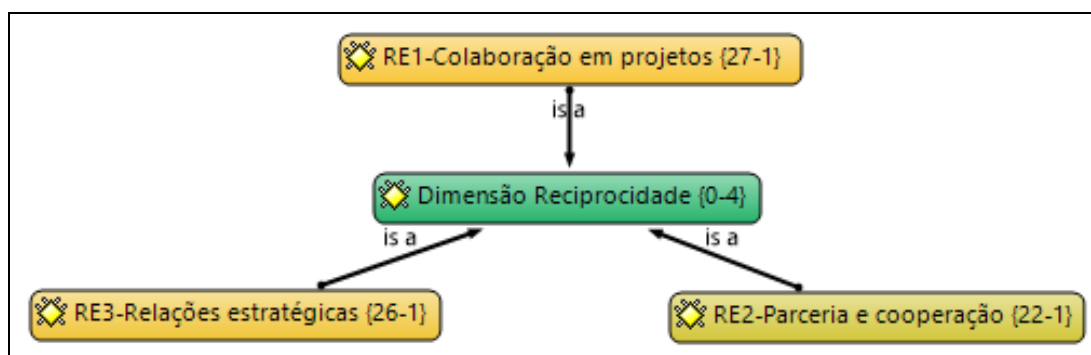


Figura 51. Representação gráfica da reciprocidade e suas variáveis de análise pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de incidente (tons laranja); menor número de incidente (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Para caracterizar os fenômenos que representam a dimensão reciprocidade, adotou-se o método de comparação constante (Flick, 2007) pelo processo de análise incidente-incidente (Godoi et al., 2010) de cada fator que compõem o comportamento recíproco das 16 organizações estudadas, identificadas como AMO 1 a 16. Assim, o resultado desta dimensão, foi direcionado com padrões de ocorrências encontrados nos dados. Todo esse processo visa garantir a fundamentação empírica e a parcimônia na explicação do fenômeno reciprocidade.

A seguir, os três fatores da dimensão reciprocidade serão abordados particularmente, buscando-se evidenciar, por meio de padrões de ocorrências identificados na coleta de dados junto aos 11 Especialistas entrevistados (identificados como ESP1 a 11), como tais fatores se manifestam. O uso de trechos de entrevistas foi adotado para ilustrar ou corroborar algum aspecto. Na sequência, para conclusão da dimensão, situações de destaque serão retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos.

a) Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum

Para a realização de projetos de interesse comum, as AMOs têm por costume buscar a colaboração de outras organizações (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), seja do setor que atuam, de associações profissionais diferentes ou do setor público. Na visão do ESP2-SET, as AMOs possuem autonomia relacionada à parte científica da especialidade, mas buscam a colaboração de outras associações para ações específicas direcionadas para a missão social. Porém, o ESP5-COL contrapõem ao afirmar que há colaboração entre as AMOs na

elaboração de pareceres científicos, por exemplo, entre as AMOs 3 e 8. O ESP7-COL também evidencia a reciprocidade na realização de projetos de interesse comum, ao relatar que a parceria com “(. . .) as sociedades estaduais de Oftalmologia, ajuda muito na hora de gravar, de escolher os professores que mais se destacam na região”, durante a realização de projetos para formação científica do médico.

É comum a organização de campanhas sociais entre as AMOs e, via de regra, a iniciativa seria sempre de uma AMO maior (AMO 1, AMO 3) com a colaboração de alguma outra menor (AMO 4, 6, 8, 13, 15), conforme evocado pelos Especialistas. O ESP1-SET corrobora ao afirmar que “(. . .) quando o objetivo é social, a aproximação é muito maior. Eu acho que é um problema mais econômico, se não interagem é mais econômico porque socialmente, acontece no Brasil inteiro”. Os ESP8-SET e ESP10-SET contradizem à afirmação do ESP1-SET em relação aos aspectos econômicos da colaboração. Num projeto de formação de gestão médica, o ESP8-SET relata que “(. . .) você pode estar criando um curso de formação conjunta, aonde todas as empresas do grupo vão se beneficiar. Então, não só em pessoas, como em produtos e etc”. Segundo o ESP10-SET, a vantagem da colaboração entre as associações está relacionada à melhora nos processos de gestão. A estrutura de uma AMO menor pode dificultar a sobrevivência e o comportamento empreendedor, sugerindo a busca por colaboração com outras associações maiores para a realização de seus projetos. Na visão do ESP10-SET “(. . .) algumas ações de empreendedorismo deveriam ficar nas grandes entidades e a entidade pequena ela dá um gancho, ela dá um *link* com essas entidades”.

O relacionamento de algumas AMOs maiores, com associações profissionais de outros setores, foi evocado pelos Especialistas. A busca por colaboração envolveria a realização de projetos de interesses comuns (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), seja no cumprimento da missão social (Lumpkin et al., 2013), defesa do mercado de trabalho e na organização de eventos científicos ou políticos. Foi evidenciado nas falas dos Especialistas, que a AMO 3 estaria organizando um projeto de conscientização dos parlamentares que reuniria, junto à Oftalmologia, outras quatro associações profissionais de outras especialidades médicas, visando melhorar a atenção ao paciente diabético, entre elas, a endocrinologia, a nefrologia, a cirurgia vascular e a associação de diabetes. Nesse sentido, em 2011, a mesma AMO 3 já havia se aproximado junto à associação de pediatria, em prol da divulgação da importância do ‘teste do olhinho’ nos recém nascidos. A seguir, o ESP4-SET esclarece essa parceria com a pediatria e o ESP11-COL exemplifica a parceria da AMO 1 com uma associação de outro seguimento profissional.

Foi buscar um parceiro que, na verdade, quem faz o teste ou quem é o principal articulador para que o teste seja realizado, é o médico de outra especialidade que é o Pediatra. Então, daí é buscar na pediatria como um parceiro para que essa ação fosse desenvolvida, não foi nada feito de forma independente. (ESP4-SET)

Nós temos parceria efetiva com a SOBRENO, que é a Sociedade ligada à Enfermagem em Oftalmologia, e tem dado certa a parceria deles nos nossos congressos. Nós damos a estrutura pra eles fazerem o congresso deles, e a gente sempre consegue captação de recursos através de uma empresa muito ligada a essa área, e acaba agregando ao nosso congresso também recursos financeiros. (ESP11-COL)

Na fala do ESP11-COL, anteriormente apresentada, a parceria na realização de eventos com associações profissionais de outros setores (Lurtz & Kreutzer, 2016) pode contribuir com a captação de recursos financeiros (Lumpkin et al., 2013), além de representar uma relação estratégica da AMO 1 (Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005).

No setor das AMOs é comum a busca por parceria com organizações públicas (Kraus et al., 2017) para a realização de campanhas visando a conscientização geral da população sobre os cuidados com a visão, e também para o atendimento médicos de pessoas carentes. Para o ESP2-SET “as sociedades médicas vêm trabalhando para melhorar o serviço, pois, (. . .) não podemos deixar a população desassistida, mas dentro de um padrão mínimo que ofereça total segurança”. A seguir, alguns trechos tratam da realização de projetos sociais em colaboração com a esfera pública municipal, estadual e federal.

Tem essa parceria com as prefeituras, que aceitam e que querem que a gente faça esse atendimento. É um atendimento mesmo, é um grupo de médicos que vai antes do congresso, tudo patrocinado pela sociedade e que faz esse atendimento, gratuito para a população no local. (ESP3-COL)

Já fez muita coisa junto com a esfera pública. Já participou de mutirões que na maioria das vezes são feitos nas instituições, nos hospitais, nas instituições de ensino. Teve um programa de óculos para escolar, ele fazia muita produção de material para esse público, apostila pra professor, tabela que era enviada para todos os médicos fazerem avaliações nas escolas, e depois produziam e entregavam os óculos. (ESP5-COL)

Já teve o trabalho, por exemplo, em relação ao governo, sempre procurando informar as necessidades, os problemas existentes, o problema da população, a quantidade de doentes necessitando dos serviços em todas as áreas, quer seja do idoso quanto à população infantil também. (ESP8-SET)

A instituição, pessoalmente a diretoria, tem essa sabedoria muito forte de realmente partir pra área social, e nós fizemos alguns eventos, alguns congressos, que nós

conseguimos efetivar isso em forma de projetos, principalmente ligados ao atendimento social, através de campanhas. Em 2011, nós fizemos uma campanha durante o congresso lá em Porto de Galinhas, em conjunto com a Secretaria Municipal de Saúde, nós fizemos alguns atendimentos numa escola pública. (ESP11-COL)

A colaboração entre as AMOs e a indústria médica também foi evocada pelos Especialistas. Geralmente, são as associações que buscam a colaboração da indústria para a realização de seus projetos. A colaboração pode envolver a oferta de insumos (medicamentos, materiais, lentes de óculos, armações) pela indústria para as campanhas sociais das AMOs. Ainda foi evocado pelo ESP6-SET, que a AMO 5 havia sido convidada a colaborar com a indústria, demonstrando que a reciprocidade pode ser originada do contexto econômico. O trecho a seguir, demonstra a colaboração entre a AMO 1, o setor público e a indústria.

Em 2014, nos fizemos duas campanhas que foram bem interessantes. Da parte de cirurgia refrativa, nós fizemos a campanha do ceratocone. Nós montamos uma estrutura dentro do metrô da Central do Brasil aqui no Rio, com uma empresa patrocinando os aparelhos para as pessoas fazerem o exame diagnóstico no local e, as pessoas que eram identificadas com ceratocone, foram encaminhadas para o Instituto Benjamin Constant, que é um instituto onde a gente tem diretores atuantes lá, pra prosseguir com o tratamento delas. (ESP11-COL)

A disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum é evidente no setor das AMOs, seja entre as próprias associações, com outras associações profissionais, com o setor público e com a indústria médica (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016). Diversas situações foram evocadas pelos Especialistas, que também destacaram que a colaboração pode envolver a busca por diferentes recursos técnicos, humanos, financeiros e de materiais, considerados limitados no contexto das OSFL (Lumpkin et al., 2013), e necessários para a realização de projetos, principalmente aqueles que visam a criação de valor social (Lurtz & Kreutzer, 2016).

b) Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos *stakeholders*

Para atender às expectativas dos *stakeholders* as AMOs vêm estabelecendo amplas parcerias e acordos de cooperação com organizações diversas (Hu & Pang, 2013; Kraus et al.,

2017; Lumpkin et al., 2013). Para os Especialista, as AMOs se dispõem a buscar parcerias para atender aos seus objetivos, seja na defesa das prerrogativas da profissão, para a formação médica-acadêmica, atividades sociais e políticas, entre outras. Essa parceria foi destacada pelo ESP2-SET, principalmente pelo relacionamento entre as AMOs 1, 3, 10 e 13.

Diante das evidências pela busca de parcerias, a concorrência entre as AMOs não é percebida pelo ESP2-SET, ao afirmar que “(. . .) dentro das especialidades, cada um respeita o seu lado, não há uma rivalidade dentro da especialidade. Elas se unem e sempre que há necessidade elas estão unidas”. O ESP7-COL ainda destaca que o comportamento de concorrência “(. . .) não passa muito na cabeça dos diretores, porque eles fazem bastante parcerias com outras sociedades (. . .) e não pensam muito em concorrência para captação de recursos financeiros-anuidade (. . .)”, por exemplo.

Segundo o ESP4-SET, há momentos em que as associações de Oftalmologia andam alinhadas e, em outros momentos, que esse alinhamento simplesmente não existe. Na atualidade, o Especialista salienta o alinhamento parceiro entre a AMO 3 com diversas outras sociedades estaduais de Oftalmologia. O ESP10-SET corrobora quanto à importância desse alinhamento, pois “(. . .) uma parceria entre a AMO 3 e as sociedades estaduais é no sentido de identificar as necessidades que cada região possui”. A seguir, alguns trechos que evidenciam a disponibilidade de busca por parceiros segundo os ESP5-COL, ESP9-COL e ESP11-COL.

Ela [AMO 3] trabalha junto com as sociedades e principalmente nesses recursos [financeiros], porque no final das contas são todos os mesmos. Só que eles [médicos] têm o mesmo que é da sociedade de uma subespecialidade, ele também é da AMO 3, ele também é da sociedade estadual dele. (ESP5-COL)

A maioria dos casos é buscar parcerias, no caso mesmo da própria revista, a gente estabeleceu parceria com a AMO 1 e a AMO 3. Então, no caso da AMO 1, todos os nosso associados [AMO 5] recebem a Oftalmologia em Foco e todos os associados da AMO 1 recebem a nossa revista. Nós temos duas páginas da Oftalmologia em Foco e eles têm duas páginas da nossa. (ESP9-COL)

Nós temos uma parceria muito forte com a AMO 5, que é uma instituição filiada à AMO 3, igual nós somos. Porém, é uma instituição de pequeno porte pra captação de recursos. Fazem 12 anos mais ou menos que a gente [AMO 1] abraçou eles, e eles estão sempre em conjunto dentro dos nossos congressos (. . .). Por eles serem ligados a outras áreas da Oftalmologia, ajuda também a propagar nossa marca. (ESP11-COL)

Para atender às expectativas sociais e científicas dos *stakeholders*, bem como cumprir com a própria missão, as AMOs também vêm estabelecendo acordos de cooperação com organizações dos setores privado e público. A realização de campanhas de conscientização sobre os cuidados com a visão e de atendimento médico foi evocada por diversos Especialistas, seja em cooperação entre as diferentes associações médicas, como entre uma associação e o setor público. O ESP3-COL salienta que os acordos de cooperação entre os setores público e o privado visam à assistência médica da população desassistida. Para o ESP5-COL, com outras especialidades médicas, os acordos podem ser muito interessantes para a população, exemplificando que “(. . .) o diabetes interfere na saúde ocular, e aí uma ação conjunta com a sociedade de diabetes ou com a endocrinologia”, seria importante para a população desassistida.

Acordos de cooperação por recursos financeiros (Lumpkin et al., 2013) para atividades científicas foram evocados pelos Especialistas. Segundo o ESP11-COL, a AMO 1 tem uma ligação muito forte com a AMO 4,

(. . .) porque nós patrocinamos 50% da revista deles que é uma revista indexada, uma revista científica. Então, pra agregar valor também à nossa instituição, nós fizemos essa parceria pra que os nossos associados possam também receber uma revista científica, e os nossos associados também podem escrever artigos científicos para essa revista. (ESP11-COL)

Por fim, o ESP6-SET destacou o acordo com a AMO 5 que, ao participar de outros eventos científicos, sorteava vagas para cursos de gestão em administração, contribuindo para atender aos interesses de seus *stakeholders* (Hu & Pang, 2013).

c) Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade

As AMOS têm realizado processos estratégicos (Kraus et al., 2017; Lurtz & Kreutzer, 2016) com o objetivo de buscar relações de reciprocidade com organizações similares ou do setor público, por meio de ações individuais ou coletivas. No entendimento do ESP2-SET, a união das associações, em certas ocasiões, favorece o fortalecimento (Kuratko et al., 2011a), ao passo que a individualidade enfraquece a influência junto a outras organizações não ligadas à Oftalmologia. Exemplo de ação estratégica individual, segundo o ESP4-SET, seria a

realização de um Fórum Nacional, em Brasília, que é “(. . .) pautada na independência da AMO 3, que até comunica outras entidades, mas de fato realiza sozinha”.

A adoção de processos estratégicos como um comportamento de reciprocidade (Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005) está condicionada ao posicionamento dos diretores de cada AMO, não existindo uma regra a seguir. Um Especialista corrobora ao afirmar que fica dependente da visão da diretoria das AMOs sobre a questão de como a associação vai se comportar, ou melhor, se a AMO vai buscar parceria de outras entidades ou se ela vai atuar sozinha. Na visão do ESP4-SET “a diretoria se transforma em uma ação mais estratégica e mesmo de representatividade” e, para o ESP9-COL, as associações são dependentes da figura do presidente e da “(. . .) penetração que ele tem a nível das entidades”. O ESP7-COL exemplifica que o presidente da AMO 10, devido aos contatos particulares, está atuando mais na parte política junto aos órgãos públicos, visando influenciar na melhoria da legislação que regulamenta as atividades dos especialistas do setor.

O setor também tem adotado estratégias de aproximação com organizações similares, visando finalidades diversas (Kraus et al., 2017; Lurtz & Kreutzer, 2016), apesar do ESP9-COL contrapor que a competitividade é quase inexistente entre as AMOs, o que é corroborado por Kuratko *et al.* (2011a). Com o desenvolvimento do planejamento estratégico da atual diretoria da AMO 3, ações de aproximação com associações estaduais foram iniciadas. O objetivo era potencializar o relacionamento e a aproximação com os médicos, contribuindo com a melhoria na gestão da associação do seu estado. Alguns Especialistas destacaram essa ação estratégica de parceria.

A aproximação das sociedades estaduais e o auxílio que está sendo oferecido a essas sociedades é para que elas possam desenvolver suas atividades, para que elas possam profissionalizar pelo menos um pouco a gestão e condição delas. Tem por objetivo fazer com que [a AMO 3] chegue mais perto de seu associado, valorizando a marca e associando essa marca à sua sociedade estadual, que é de fato a mais próxima do médico no dia a dia. (ESP4-SET)

(. . .) essa é uma das ações mais interessantes sem dúvida. Veja que essa atual diretoria [AMO 3] já entrou com essa preocupação, realmente, essa é louvável. A gente viu isso naquela época, um susto que eles acabaram levando, pelo menos na minha área, quando eu falei da necessidade de eles terem uma contabilidade regulamentada e ninguém sabia sequer da existência disso. (ESP8-SET)

Levar isso [sistema de cadastro e cobrança de anuidade] através de uma ferramenta, que o custo é acessível para essas entidades profissionalizarem mais o processamento

é muito válido, e são entidades pequenas que não conseguem iniciar esse processo internamente, muito por falta de corpo técnico e falta de visão. (ESP10-SET)

Nas parcerias para realização de eventos, os Especialistas reforçam que ações estratégicas de reciprocidade contribuem com o fortalecimento e divulgação da marca, quando associações maiores auxiliam outras menores. Também influencia a captação de recursos financeiros, conforme evocado pelo ESP11-COL: “a gente dá a estrutura pra eles fazerem o congresso, sempre conseguimos captação de recursos através de uma empresa muito ligada a essa área, e acaba agregando ao nosso congresso também recursos financeiros”.

Também é comum no setor compartilhar espaço físico para a realização das atividades diárias (Lurtz & Kreutzer, 2016), quando associações maiores permitem que outras com menos recursos utilizem sua sede como escritório oficial. Foi evidenciado, por exemplo, que as AMOs 2, 11 e 16 utilizam a sede da AMO 3 para realização de suas atividades e, a AMO 1 e AMO 5, igualmente compartilham o mesmo escritório. Outra estratégia de parceria recíproca seria a participação de duas AMOs na produção de uma revista científica, considerando a limitação de recursos financeiros (Dacin et al., 2010; Morris et al., 2011) de uma delas.

Foi evidenciado nas entrevistas que a participação em eventos é comum entre as AMOs, seja com a reciprocidade pela disponibilidade de áreas para montagem de estande na exposição comercial ou pela oferta de horários na programação científica para palestras e cursos. A importância de se fazer presente em eventos de outras associações (Lazzarotti et al., 2015) foi evocada na fala do ESP9-COL, ao afirmar que a AMO 5 já participou de quase todos os congressos de expressão nacional, aproveitando a estrutura do evento. O Especialista justifica que essa conduta é “(. . .) uma forma de você não virar uma ilha, porque uma entidade não pode ser uma ilha isolada em si mesma, ela tem que estar ligada, antenada com as outras entidades”. Para o ESP6-SET, “(. . .) seria sim uma boa forma de se expandir, tentar se expandir” e, na visão desse Especialista, a presença da AMO 10 nos congressos, serviu para melhorar o relacionamento com os médicos e com outras associações do setor.

Os Especialistas ainda destacaram a participação estratégica em encontros e eventos sociais e políticos do setor público, como uma forma de aproximação e melhoria da rede de contatos, a fim de atender às expectativas institucionais e dos *stakeholders* (Lazzarotti et al., 2015; Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005). A presença das AMOs junto aos órgãos

públicos (Kraus et al., 2017), tais como, Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Senado Federal, Câmara dos Deputados e mesmo a Presidência da República, contribuem com a realização de projetos que envolvem a medicina no interesse geral e a própria classe oftalmológica. Para o ESP2-SET, a aproximação com associações profissionais maiores, a exemplo da Associação Médica Brasileira e o Conselho Federal de Medicina, fortalece as AMOs e contribui para parcerias recíprocas futuras na realização de projetos de interesse comum (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013).

É evidente que as AMOs têm adotado processos de relações estratégicas para realizar parcerias recíprocas com organizações diversas dos setores privado e público, mas, esse comportamento está condicionado ao posicionamento definido pelos diretores executivos. Ações de parceria estratégica de algumas associações maiores, com a finalidade de auxiliar outras menores, foram destacadas pelos Especialistas, de modo especial, o compartilhamento de espaço físico para as atividades administrativas. A participação em eventos científicos, políticos e sociais (Lazzarotti et al., 2015) também demonstrou ser uma importante ação de reciprocidade, pois contribui para o fortalecimento da imagem institucional, a aproximação dos *stakeholders* e captação de recursos.

* * *

Após ter abordado os fatores da reciprocidade de acordo com as evidências no contexto de Associações Médicas Oftalmológicas, na ótica dos Especialistas entrevistados, mapeamentos adicionais são realizados e situações de destaque retomadas, com a finalidade de propor adequações no modelo teórico de orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos.

Na sequência, a Figura 52 apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da reciprocidade, gerado a partir dos 75 incidentes evocados nas entrevistas com os 11 Especialistas, analisados nesta seção.

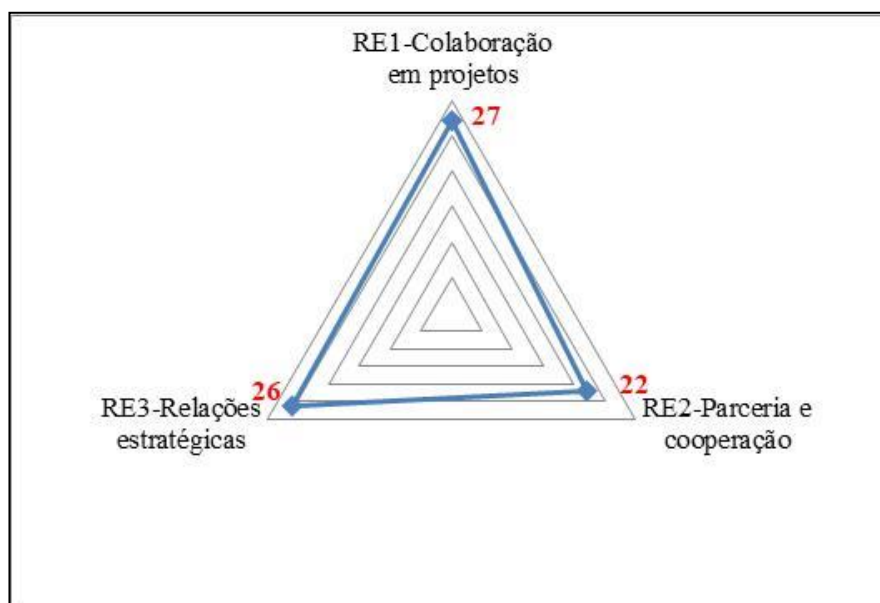


Figura 52. Co-ocorrência na reciprocidade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti
 Fonte: Elaborada pelo autor.

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a dimensão reciprocidade da orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, todos os três fatores que representam o comportamento recíproco, conforme modelo teórico (Figura 18, seção 2.5).

Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível mapear entre os três fatores teóricos, aqueles que se destacaram em termos de co-ocorrência (Figura 52, anterior) pelo número de incidentes (*quotations*). Apesar de apresentar baixa diferença em termos numéricos, os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados à ‘buscar a colaboração na realização de projetos’ (27/10 – incidentes/especialistas), seguido de ‘processos de relações estratégicas de reciprocidade’ (26/9). Porém, o fator menos evocado nas entrevistas ‘parceria e acordos de cooperação diante das expectativas dos *stakeholders*’ (22/11), foi o único citado por todos os Especialistas.

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da reciprocidade em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. No decorrer da análise dos três fatores teóricos, dados empíricos evidenciaram a importância da reciprocidade na participação das AMOs em eventos diversos, seja para atingir ao objetivo comercial, científico, social ou político. A busca por redes de relacionamento (Lazzarotti et al., 2015) esteve mais fortemente evocada pelos Especialistas no fator que busca a reciprocidade como um ‘processo de relações estratégicas’ (Kraus et al., 2017; Lurtz &

Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005). Pôde-se perceber que a presença das AMOs em eventos poderá também contribuir para a ‘colaboração de outras organizações na realização de projetos comuns’ (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013), bem como nas ‘parcerias e acordos de cooperação diante dos múltiplos *stakeholders*’ (Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013). Nesse sentido, pela importância estratégica de uma OSFL se fazer presente em diferentes eventos, propõe-se agregar novo fator à base original: ‘participação ativa em eventos dos setores privado e público’.

No fator que prevê a ‘disposição para estabelecer parcerias e acordos de cooperação’ (Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013), é possível compreender que a palavra ‘parceria’ estaria associada a uma postura mais informal, como no fator que visa ‘buscar a colaboração’. Por outro lado, a expressão ‘acordos de cooperação’ remeteria a uma conduta formalizada de reciprocidade. Assim sendo, sugere-se agregar a ‘parceria’ no fator que ‘busca a colaboração de outras organizações’ e excluí-la do fator original.

Após a discussão apresentada, a Figura 53 sintetiza a proposição da dimensão reciprocidade e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

Dimensão Reciprocidade da Orientação Empreendedora	
RECIPROCIDADE	Fatores
	Disposição para buscar parceria e colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.
	Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> .
	Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.
	Participação ativa em eventos dos setores privado e público.

Figura 53. Proposição da dimensão reciprocidade e seus fatores para OSFL

Nota. Fatores (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado; grafia tachada = palavra excluída).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 53 destaca dois fatores com nomenclaturas adaptadas e um novo fator agregado. Também, a análise da dimensão reciprocidade apresentou equilíbrio entre os três fatores do modelo conceitual, diferentemente das demais dimensões. Assim, mesmo que dois fatores estejam identificados com grafia azul, são considerados evocados com maior

frequência. Deste modo, considera-se caracterizada a dimensão reciprocidade, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer desta seção – letras “a” ao “c” – representam práticas efetivas da dimensão reciprocidade, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

A próxima seção visa apresentar a consolidação dos resultados e a análise das proposições teóricas.

4.3 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção aborda a consolidação de como se manifesta a orientação empreendedora em OSFL, a análise das proposições teóricas, bem como sugere categorias agregadoras dos fatores, como mais uma contribuição deste estudo. Na sequência, realiza-se a análise das duas proposições teóricas definidas neste estudo.

4.3.1 Proposição do modelo teórico e prático de OE em OSFL

Após as evidências empíricas apresentadas no decorrer da seção de análise dos resultados, a dimensão inovatividade é proposta com os 13 fatores originais da base teórica, sendo 10 fatores mais evocados e três menos evocados pelos Especialistas, e três fatores com nomenclaturas adaptadas. A dimensão proatividade é proposta com 14 fatores, sendo 11 fatores mais evocados e dois fatores menos evocados pelos Especialistas, dois fatores unificados, um fator com nomenclatura adaptada e um novo fator agregado. A dimensão assunção de riscos é proposta com 11 fatores, sendo 9 fatores mais evocados e dois menos evocados pelos Especialistas, os quais foram excluídos, um fator com nomenclatura adaptada e 2 novos fatores agregados. A autonomia foi a dimensão menos enriquecida, sendo proposta com cinco fatores, dos quais quatro mais evocados e um fator menos evocado pelos Especialistas, e um fator excluído. A dimensão agressividade competitiva é proposta com 10 fatores, sendo sete fatores mais evocados e dois menos evocados pelos Especialistas, um fator com nomenclatura adaptada e um novo fator agregado. Por fim, a dimensão reciprocidade é proposta com quatro fatores, sendo que os três fatores teóricos originais apresentaram

equilíbrio ao serem evocados pelos Especialistas, dos quais dois fatores tiveram nomenclaturas adaptadas e um novo fator agregado. A Figura 54 sintetiza a consolidação da análise dos resultados.

Dim.	FATORES					
	Teóricos	Mantidos	Excluídos	Adaptados	Novos	Consolidados
IN	13	13	0	3	0	13
PR	14	13	1	3	1	14
AR	11	9	2	1	2	11
AU	6	5	1	0	0	5
AC	9	9	0	1	1	10
RE	3	3	0	2	1	4
Total	56	52	4	10	5	57

Figura 54. Consolidação dos resultados

Nota. IN (inovatividade), PR (proatividade), AR (assunção de riscos), AU (autonomia), AC (agressividade competitiva) e RE (reciprocidade).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na análise dos resultados.

Pela análise da Figura 54, as dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos foram consolidadas com o mesmo total de fatores iniciais, mesmo após as adaptações. A dimensão autonomia apresentou menor variação com um fator excluído e nenhum adaptado ou novo e, nas dimensões agressividade competitiva e reciprocidade, nenhum fator foi excluído e contaram com aumento no total de fatores consolidados.

A partir da realização deste estudo, buscou-se propor um conjunto de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos, tendo como base a literatura e as práticas empreendedoras do contexto pesquisado. Como contribuição adicional, categorias agregadoras foram propostas a fim de agrupar os fatores de cada dimensão por semelhança, seguindo o modelo de Freitas *et al.* (2012) e Martens (2009). Mas, considerando particularidades e características da manifestação do comportamento empreendedor no contexto sem fins lucrativos, adequações foram sugeridas. Das alterações nas categorias do modelo original, cabe destacar que: ‘diferenciação’ foi excluída da dimensão inovatividade e considerada na proatividade; ‘flexibilidade tecnológica’ foi excluída da proatividade, ‘risco geral’ excluída da assunção de

riscos e, ‘centralização’ e ‘intraempreendedorismo’ excluídas da autonomia; por fim, ‘reação à concorrência’, ‘competição financeira’ e ‘marketing’ excluídas da agressividade competitiva. Tanto a nomenclatura das categorias quanto a alocação de cada fator foi avaliada por dois especialistas: um especialista acadêmico, que estuda o tema há 12 anos, com publicações em periódicos nacionais e internacionais, e; um especialista participante da pesquisa com experiência de 17 anos, no setor não lucrativo.

Após a discussão apresentada, a proposição final do modelo teórico e prático do constructo EO, composto por dimensões e fatores categorizados relacionados ao contexto de OSFL, é representada na Figura 55, tendo como base as evidências empíricas e a literatura (Chen & Hsu, 2013; Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Kuratko et al., 2011a; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; M. P. Miles et al., 2013; Morris et al., 2007, 2011; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas. Adicionalmente, considerando a compreensão teórica e o estudo de Morris *et al.* (2011), uma expressão que caracteriza a ação do comportamento empreendedor em cada dimensão foi sugerida, por exemplo: para inovatividade, a ação é a ‘ênfase na inovação direcionada’ e na proatividade é a ‘promulgação da mudança’.

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	
	Categorias	Fatores
INOVATIVIDADE Ênfase na inovação direcionada	Atividades, programas, produtos e serviços	Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.
		Alterações frequentes em produtos ou serviços.
		Mudanças dramáticas nas atividades, programas, serviços e produtos.
	Processos	Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.
		Alterações frequentes em processos e políticas institucionais.
		Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.
	Recursos financeiros	Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.
	Pessoas	Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.
		Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.
	Criatividade	Busca constante por soluções criativas e experimentação para processos, produtos e serviços.
		Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.
		Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos stakeholders.
	Estratégia	Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	
	Categorias	Fatores
PROATIVIDADE Promulgação da mudança	Monitoramento do ambiente de atuação	Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros.
		Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.
		Continuamente faz alterações em atividades para explorar as mudanças que ocorrem no campo.
	Atitude de antecipação	Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais. Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.
	Participação e resolução de problemas	Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.
	Diferenciação	Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação. Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.
	Stakeholders	Promulgação da mudança em relação às expectativas dos stakeholders. Frequentemente busca ampliar a rede de stakeholders.
	Marketing e relacionamento	Constantemente experimenta novos programas de marketing.
		Regularmente realiza novas atividades de marketing com finalidade comercial.
		Realiza ação orientada para implementação de ideias.
		Faz uso de habilidades em networking e benchmarking.
	ASSUNÇÃO DE RISCOS Disposição para assumir ações de riscos	Risco em negócios
Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.		
Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos econômicos.		
Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.		
Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.		
Risco financeiro		Disposição para tomar ações que possam causar perdas. Compromete recursos significativos diante das oportunidades.
Risco social		Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização. Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.
		Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais.
Risco com terceirizados		Disposição para assumir riscos com a contratação de serviços terceirizados.
AUTONOMIA Promulgação da ação autônoma	Equipe	Promove a ação autônoma. Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.
		Incentiva implementação de ideias inovadoras.
	Ação independente	Incentiva criatividade e ação independente. Promove ação independente e liberdade de decisão.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA Disposição para adotar ações agressivas	Acompanha a concorrência	Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.
		Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para fidelização do público alvo.
		Saber das tendências gerais do setor.
	Competição em negócios	Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.
		Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.
		Comportamentos assertivos. Considera os principais interesses dos stakeholders antes de tomar decisões importantes.
	Competição institucional	Agressividade na criação da imagem da marca.
		Capacidade para competir em diversas frentes de atuação. Adota ações de internacionalização.

Dim. da OE	Fatores relacionados às dimensões da OE	
	Categorias	Fatores
RECIPROCIDADE Disposição para parcerias	Parcerias institucionais	Disposição para buscar parceria e colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.
		Disposição para estabelecer acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> .
	Parcerias comerciais	Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.
		Participação ativa em eventos dos setores privado e público.

Figura 55. Proposição do modelo teórico e prático do constructo orientação empreendedora em OSFL

Nota. **categorias** (grafia preta = nome original; grafia azul = nome adaptado; grafia verde = nova categoria); **fatores** (grafia outra cor = fatores da base teórica evocados com maior [preta] ou menor [vermelha] ocorrência nas entrevistas; grafia azul = fator adaptado; grafia verde = novo fator agregado).

Fonte: Elaborada pelo autor com base na fundamentação teórica e empírica.

Finalmente, a Figura 55 é composta por cinco dimensões consideradas consolidadas em estudos da orientação empreendedora no contexto econômico e pela nova dimensão reciprocidade, que tem sido sugerida pela literatura para estudos em OSFL. Dos 56 fatores teóricos analisados, 52 foram mantidos no modelo, dos quais 10 foram adaptados, e cinco novos foram agregados a partir das práticas do contexto estudado. O total de 57 fatores teóricos e práticos está distribuído em 23 categorias agregadoras, sendo que três foram adaptadas e sete novas sugeridas. Portanto, os fatores e as categorias propostas representam práticas efetivas da orientação empreendedora, podendo ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

A Figura 56 é a representação gráfica final do constructo orientação empreendedora conforme a literatura pesquisada e após a caracterização das práticas, nas associações médicas. A célula de cada dimensão é composta pelos números {X-Y}, onde {X} representa a relação entre as dimensões. O número {Y} é referente ao total de fatores que compõem a dimensão e a relação com o constructo orientação empreendedora. Todas as dimensões possuem relação 1, pois, não foi foco deste estudo verificar a existência de relação entre as dimensões da orientação empreendedora. Por isso, o sentido da seta que parte da célula de cada dimensão e a expressão *'is cause of'*, significa que a dimensão 'é uma causa' da orientação empreendedora. No caso da inovatividade {0-14}, por exemplo, está associada aos 13 fatores da dimensão e sua relação de causa do constructo. O número zero representa que não foi feita relação com outras dimensões.

Ainda cabe esclarecer, que a cor de cada célula é determinada por densidade e fundamento (*density & groundedness*), considerando o total final de fatores propostos nas

respectivas dimensões, variando do maior (tons azul) para o menor (tons verdes), ligados ao constructo orientação empreendedora. Na célula central, os números {A-B} significam a relação do constructo com as dimensões, quer dizer, {0,6}, onde o ‘zero’ representa nenhuma relação com outro constructo e, o ‘seis’, representando as dimensões propostas neste estudo.

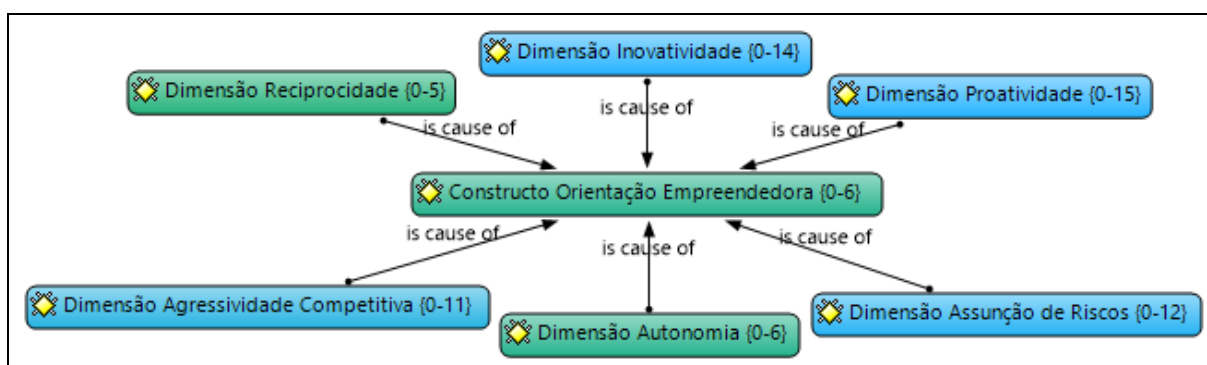


Figura 56. Representação gráfica final do constructo OE em OSFL pelo Atlas.ti

Nota. Maior número de causas (tons azul); menor número de causas (tons verdes).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Mesmo que a representação gráfica da Figura 56 tenha seguido a ordem das dimensões do modelo teórico (Figura 18), por exemplo, iniciado pela inovatividade, o *software* Atlas.ti demonstra em cores, as dimensões que se destacaram a partir dos 57 fatores que são causas do constructo orientação empreendedora. Diante disso, as dimensões poderiam estar organizadas, na seguinte sequência: proatividade [14 fatores], inovatividade [13], assunção de riscos [11], agressividade competitiva [10], autonomia [5] e reciprocidade [4]. Porém, não se pode afirmar, que essa sequência de dimensões estaria relacionada a certo grau de importância para o comportamento empreendedor do contexto estudado, demonstrando, diretamente, apenas as relações com o constructo em termos de fatores. Também, não se pode afirmar ou considerar que as dimensões autonomia e reciprocidade não sejam importantes para estudo ou prática da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativo, mas que, somente, são representadas por um menor número de fatores. Pode-se considerar que as dimensões proatividade, inovatividade e assunção de riscos tenham se destacado com maior número de fatores, por serem mais adotadas pelos estudos apresentados na revisão de literatura (Figura 9), se comparadas às dimensões agressividade competitiva, autonomia e reciprocidade.

4.3.2 Análise das proposições teóricas

Após atingir o objetivo deste estudo, propondo a representação do modelo teórico e prático da orientação empreendedora para o contexto sem fins lucrativos, foi possível realizar a análise das duas proposições teóricas inicialmente definidas. Constatou-se, pela pesquisa empírica, que há compatibilidade entre as características do comportamento empreendedor das AMOs pesquisadas, com as proposições (**P**), quais sejam:

P1: A orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos pode ser caracterizada pelas seis dimensões: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade.

P2: As dimensões da orientação empreendedora se manifestam independentemente uma da outra no contexto sem fins lucrativos.

Os resultados empíricos alcançados sustentaram a proposição **P1**, pois as seis dimensões do constructo orientação empreendedora para inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, no contexto sem fins lucrativos, foram caracterizadas nas práticas das AMOs pesquisadas. Mesmo que poucos estudos têm adotado as dimensões agressividade competitiva, autonomia (Lumpkin & Dess, 2001) e a reciprocidade (Lurtz & Kreutzer, 2016), a pesquisa empírica relevou diversas ações de comportamento empreendedor consideradas importantes para as OSFL, na visão dos Especialistas entrevistados. Esta conclusão vai ao encontro das expectativas de Morris *et al* (2011), uma vez que o contexto estudado tem desenvolvido ao longo do tempo, ações de inovação, avaliações do ambiente de atuação, projetando programas e políticas, mantendo relações comerciais e de reciprocidade com os setores privado e público, assumindo riscos e agindo de forma proativa diante da concorrência, seja para atingir objetivos institucionais ou sociais.

Com adoção do conceito multidimensional da orientação empreendedora, ou seja, não sendo necessária a manifestação de todas as dimensões, em certo grau de intensidade, para que uma organização seja considerada empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996; Lumpkin *et al.*, 2013), a proposição **P2** igualmente foi sustentada pelas evidências empíricas, uma vez que a manifestação de cada dimensão ocorreu de forma independente uma da outra, mesmo que possam existir relações entre as dimensões de acordo com Morris *et al* (2011). Diante dessa

conclusão, pode-se inferir que a orientação empreendedora das organizações sem fins lucrativos poderá ser constituída por diferentes combinações das seis dimensões ou, mesmo, por algumas dimensões de modo independente, podendo ser influenciada pelo contexto ambiental (Covin & Lumpkin, 2011; Lumpkin & Dess, 1996), pelas variáveis estruturais e estratégicas, e pela própria personalidade dos líderes (Miller, 1983).

No próximo capítulo, apresenta-se as considerações finais, com foco nas contribuições acadêmicas e para práticas gerenciais, além das sugestões de futuras pesquisas e as limitações deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A lógica do empreendedorismo é considerada menos evidente em OSFL (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007) e, tanto a forma quanto as implicações dos diferentes níveis do processo empreendedor, também não são claras nesse contexto (Morris et al., 2011). A literatura de orientação empreendedora tem sinalizado a necessidade de estudos em profundidade para elaboração de modelos direcionados para contextos específicos, a fim de gerar debates significativos de como se manifesta esse comportamento empreendedor (Miller, 2011; Morris et al., 2011; Schmidt et al., 2015; Wales, 2016), especialmente no contexto sem fins lucrativos (Lumpkin et al., 2013).

Nesse cenário, este estudo buscou, por meio de seu objetivo principal, contribuir com a gestão empreendedora de organizações sem fins lucrativos, neste estudo, as Associações Médicas Oftalmológicas brasileiras. Assim sendo, resultou na proposição de um modelo teórico e prático, por meio de um conjunto de dimensões e fatores em categorias, que caracteriza a manifestação da orientação empreendedora, adaptado ao contexto dessas organizações. Consequentemente, colabora para a gestão de organizações similares e para o desenvolvimento da literatura de empreendedorismo, especialmente, no tema orientação empreendedora.

Mesmo que os objetivos tenham sido atingidos, vale retomá-los e fazer breves considerações acerca das etapas de realização deles. Na sequência, são apontadas as contribuições acadêmicas (seção 5.1), as contribuições para prática gerencial (seção 5.2), as perspectivas futuras de pesquisas (seção 5.3) e, por fim, as limitações desta pesquisa (seção 5.4).

O primeiro objetivo específico proposto no estudo – identificar as dimensões da orientação empreendedora propostas para o contexto sem fins lucrativos – foi realizado adotando-se a pesquisa bibliográfica e, a partir de ampla revisão da literatura, identificou-se 17 estudos que investigaram a orientação empreendedora em diferentes contextos de OSFL. Os estudos foram analisados, qualitativamente, a fim de se identificar, entre outras informações, as dimensões adotadas. Nesse momento, percebeu-se o direcionamento de alguns estudos para o comportamento de reciprocidade no contexto sem fins lucrativos, além da relação positiva, mesmo que parcialmente, com o desempenho das organizações. Deste

modo, seis dimensões foram propostas para a realização deste estudo, sendo a: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade.

O segundo objetivo específico sugerido no estudo – descrever e categorizar os fatores que caracterizam cada dimensão da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos – foi atingido após a análise dos 17 estudos citados no objetivo anterior. Inicialmente, buscou-se conceituar cada dimensão com características específicas do contexto sem fins lucrativos. Na sequência, diversos fatores relacionados às dimensões foram selecionados, analisados, realocados, sintetizados e refinados para, então, propor o modelo teórico do estudo. Após a apresentação de artigo teórico em evento da área de administração, o modelo teórico passou por mais uma rodada de refinamento e adequação, sendo finalizado com seis dimensões e 56 fatores. Por fim, para categorizar os fatores de cada dimensão foi tomado-se como base as categorias propostas por Freitas *et al.* (2012) e Martens (2009), a fim de agrupar os fatores de cada dimensão por semelhança. Adequações, inclusões e exclusões foram sugeridas, considerando as particularidades e as características da manifestação do comportamento empreendedor no contexto sem fins lucrativos.

O terceiro objetivo específico proposto no estudo – analisar como se manifestam as dimensões e os fatores da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos – foi realizado abordando, individualmente, cada um dos 56 fatores das seis dimensões da orientação empreendedora. Recorreu-se aos dados coletados por meio das entrevistas em profundidade, realizadas com 11 Especialistas do setor estudado e analisados qualitativamente pelo *software* Atlas.ti. A partir dos incidentes identificados nas entrevistas e da realização do método de comparação constante, os resultados foram apresentados. Na sequência, as situações de destaques identificadas no decorrer da apresentação dos resultados de cada dimensão foram retomadas para análise. Após adequações, inclusões e exclusões de palavras e fatores, tendo como base as evidências empíricas, o modelo teórico e empírico foi consolidado. Adicionalmente, na apresentação do modelo final do constructo orientação empreendedora em OSFL, uma expressão que caracteriza a ação do comportamento empreendedor em cada dimensão foi sugerida.

A partir da realização deste estudo, buscou-se propor um conjunto consolidado de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos, tendo como base a literatura e as práticas empreendedoras do contexto pesquisado. Após atingir os objetivos do estudo e, com base nas evidências empíricas, as duas proposições teóricas foram confirmadas, isto é, **(P1)** as seis dimensões do

constructo orientação empreendedora estiveram caracterizadas nas práticas das OSFL estudadas, e (P2) a manifestação de cada dimensão ocorreu de forma independente uma da outra.

Finalmente, perspectivas de pesquisas futuras foram sugeridas, com o intuito de fomentar a continuidade do debate teórico e prático quanto à manifestação da orientação empreendedora em contextos específicos e, de modo especial, a relação desse comportamento empreendedor com o desempenho das organizações sem fins lucrativos, mesmo que brevemente.

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

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

Os 17 estudos analisados na revisão de literatura, possibilitaram a compreensão das características do empreendedorismo organizacional no contexto não lucrativo, nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, além da reciprocidade que emergiu da literatura, sendo considerada como sexta dimensão do constructo orientação empreendedora. Representa, portanto, uma primeira contribuição acadêmica deste estudo. Foi possível agrupar e sistematizar um conjunto de fatores teóricos relacionados a cada dimensão que, após serem refinados, embasaram a proposição de modelo teórico para análise empírica do comportamento empreendedor, em diferentes realidades de OSFL.

Com os resultados, foram identificados nas práticas das OSFL, os fatores que reforçam a manifestam das dimensões autonomia e agressividade competitiva, acrescentadas ao constructo orientação empreendedora por Lumpkin e Dess (1996) e, pouco exploradas no contexto não lucrativo. Igualmente, a dimensão reciprocidade (Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss et al., 2005), apresentou-se representativa em diferentes ações estratégicas de parceria, colaboração e cooperação, consideradas comuns no setor. A partir das evidências empíricas, adequações, exclusões e inclusões foram sugeridas, enriquecendo o modelo teórico e contribuindo com o avanço das pesquisas na temática orientação empreendedora.

Com a análise das duas proposições teóricas, a contribuição acadêmica está relacionada à compreensão e confirmação empírica da manifestação das seis dimensões adotadas para estudo da orientação empreendedora no setor não lucrativo, além de confirmar que as mesmas ocorrerem de forma independente uma das outras. De certo modo, as lacunas de conhecimento quanto à teoria e a pesquisa sobre orientação empreendedora, de modo especial, no contexto sem fins lucrativos, foram minimizadas em termos conceituais e práticos.

Mesmo que não em profundidade, outra contribuição está na análise da relação entre orientação empreendedora e desempenho. Para tanto, sugestões de pesquisas futuras foram apresentadas, com o intuito de motivar a realização de estudos quantitativos, sendo necessário definir os indicadores de desempenho mais aplicáveis ao contexto sem fins lucrativos, bem como a definição de hipóteses a serem testadas. Esse esforço já pode contribuir para o entendimento das medidas específicas e aplicáveis de desempenho das organizações sem fins lucrativos, que estão sendo investigadas pelos estudos de orientação empreendedora e, possivelmente, aplicáveis na prática organizacional.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA GERENCIAL

Nas organizações do contexto sem fins lucrativos, via de regra, não é comum a adoção e utilização de técnicas avançadas de gestão, apesar do desejo de alcançar uma governança democrática (Poledrini, 2015). Diante desse cenário, este estudo buscou contribuir para a prática de gestão, propondo um conjunto de fatores que poderão ser adotados pelas OSFL, como orientadores do processo estratégico empreendedor. As categorias agregadoras dos fatores poderão servir para melhor compreender onde a organização está sendo mais ou menos empreendedora.

Também contribui para a gestão das OSFL, à medida que o modelo teórico e prático poderá orientar reflexão e ação de gestores, em relação ao comportamento empreendedor e à tomada de decisão estratégica. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer da seção 4.2, representam práticas efetivas de empreendedorismo caracterizadas nas ações de inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, podendo ser aproveitados, no setor de organizações médicas sem fins lucrativos, como conhecimento e experiência.

Ao adotar o comportamento empreendedor por meio das dimensões e fatores da OE, tem-se a expectativa de que as OSFL possam potencializar suas ações empreendedoras e melhorar a gestão administrativa. Ainda, poderá potencializar o cumprimento da contribuição social, dos objetivos, da missão, dos direcionamentos estratégicos e, conseqüentemente, seu desempenho.

Por fim, o modelo teórico e prático potencialmente poderá ser usado como ponto inicial pelos gestores, assessores e diretores de outras associações médicas, visto que, essas organizações, são similares na realização de suas atividades e prestação de serviços, são regidas por um estatuto social, cumprem as mesmas normas legais e éticas do setor, possuem uma mudança periódica de diretoria médica administrativa, além dos aspectos sociais, políticos e institucionais.

No sentido de contribuir com sugestões de pesquisas em orientação empreendedora, de modo especial no setor sem fins lucrativos, a próxima seção apresenta as perspectivas para direcionamentos futuros.

5.3 PERSPECTIVAS FUTURAS DE PESQUISAS

A orientação empreendedora de uma organização poderá ser afetada considerando o comportamento dos membros, a localização, as responsabilidades e metas definidas, além de outras considerações (Wales et al., 2011). Nesse sentido, para pesquisas futuras, além daquelas que busquem investigar a ligação entre as dimensões como sugerido anteriormente, pesquisadores do tema orientação empreendedora poderão adotar o conjunto de fatores propostos por este estudo, para investigar o comportamento empreendedor em outras organizações sem fins lucrativos. Considera-se, pois, que o comportamento empreendedor poderá sofrer alterações, dependendo do contexto e realidade das organizações, sendo corroborado por Wales *et al.* (2016).

Pelas evidências empíricas, diversas ações que caracterizam o comportamento empreendedor das AMOs, refletiram em mais de uma dimensão. Assim, recomenda-se pesquisas que busquem analisar, qualitativamente, a ligação e a influência entre as dimensões da orientação empreendedora, o que é corroborado por Morris *et al.* (2011). Também, pode-se sugerir, a realização de estudos quantitativos, a fim de testar e validar as 57 variáveis que compõem os fatores das seis dimensões do modelo teórico e prático, tendo como amostra, por

exemplo, as associações profissionais das 53 especialidades da medicina regulamentadas no Brasil.

Para avançar a base conceitual e empírica da orientação empreendedora, pesquisas mais aprofundadas que relacionam as dimensões do desempenho no contexto de organizações sem fins lucrativos, também são necessárias. Ter finalidade social e ausência de lucratividade, além de outras características do contexto sem fins lucrativos, as medidas de desempenho podem incluir tanto indicadores sociais quanto financeiros (Kuratko et al., 2011a). Diante de uma necessidade de novas fontes de receita, metas a serem atingidas, dependência de confiança e múltiplos *stakeholders* (Wadongo & Abdel-Kader, 2014), pesquisadores têm se dedicado a compreender as relações entre as medidas de desempenho de organizações sem fins lucrativos (Cordery & Sinclair, 2013; Moxham, 2014). Estudo sugere que um alto desempenho social também pode ter um efeito circular sobre o desempenho comercial (Liu et al., 2014).

A definição de desempenho seria dependente da missão e do objetivo das organizações sem fins lucrativos (Chen & Hsu, 2013) ou não são eficazes a definição de sistemas de medição (Moxham, 2014). Nesse sentido, pesquisadores da orientação empreendedora, no contexto sem fins lucrativos, ainda levantaram questões se sua manifestação teria uma relação diferente com o desempenho das organizações (Chen & Hsu, 2013; Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; M. P. Miles et al., 2013), como já evidenciado no setor puramente econômico (Rauch et al., 2009; Vij & Bedi, 2012; Wales et al., 2011).

A partir da revisão de literatura para a realização deste estudo (Figura 9, seção 2.2.1), foram identificados diversos indicadores e direcionamentos para a relação entre orientação empreendedora e desempenho de OSFL, podendo ser pela análise econômica, financeira, criação de valor social, sustentabilidade das soluções e a satisfação dos *stakeholders*.

Para pesquisas futuras recomenda-se investigar quantitativamente a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho de organizações sem fins lucrativos, sendo necessário definir hipóteses a serem testadas. As hipóteses poderão ser definidas para uma análise ampla do constructo orientação empreendedora estar associado positivamente ao desempenho das organizações, bem como por dimensão, para análise individual dessa relação positiva na inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade. Para o modelo de pesquisa quantitativa, o constructo orientação empreendedora deverá representar uma variável independente e, o constructo desempenho, uma variável dependente (Pearce II et al., 2010).

Não há consenso na literatura quanto à utilização da escala tipo *Likert*, comum nos estudos quantitativos, para medir a intensidade da orientação empreendedora e sua relação com o desempenho (Morris et al., 2011). Foram identificados estudos que adotaram escalas de cinco pontos (Liu et al., 2014), seis pontos (Chen & Hsu, 2013; Hu & Pang, 2013) e sete pontos (Barrett et al., 2005; Pearce II et al., 2010) para relacionarem a OE ao desempenho. A escala de sete pontos é proposta pelo estudo seminal de Covin e Slevin (1989), desenvolvida para o contexto econômico. Para pesquisas futuras, os autores devem definir a escala que melhor se aplica ao contexto estudado e ao perfil do questionário de coleta de dados elaborado.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A orientação empreendedora de uma organização poderá ser afetada considerando o comportamento dos membros, a localização, as responsabilidades e metas definidas, além de outras considerações (Wales, 2016). O modelo teórico e prático proposto por este estudo foi embasado pela análise de como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora à realidade das associações de uma especialidade da medicina, no caso, a Oftalmologia. Deste modo, a adoção do modelo por outras associações, requer uma análise das particularidades, da cultura e do próprio contexto no qual a organização está inserida, mesmo fazendo parte da mesma unidade das entidades médicas.

Este estudo não permite generalizações e, nem tampouco foi seu objetivo. Buscou-se, por meio da pesquisa exploratória, familiarizar-se com a temática orientação empreendedora, contribuindo com a base de conhecimento sobre o empreendedorismo nas organizações. Em relação aos Especialistas entrevistados, se outros tivessem participado, poderiam ter contribuído com informações adicionais que conduzissem à análise de outras ações empreendedoras.

O estudo se limita à subjetividade da análise qualitativa dos resultados e nas definições de adaptações, inclusões e exclusões para a proposição final do modelo teórico e prático. Outros autores poderiam interpretar de modo diferente a identificação e análise dos fatores de cada dimensão da orientação empreendedora, além da proposta de considerar a reciprocidade como sexta dimensão para estudo, considerando as características do contexto sem fins lucrativos. Mas, busca-se minimizar a subjetividade, adotando um processo mais longo de

análise e interpretação dos dados e, em diferentes momentos. O uso do *software* de análise qualitativa Atlas.ti, igualmente contribuiu para alcançar certo grau de padrão de ocorrência nos dados coletados, bem como na fundamentação empírica do fenômeno orientação empreendedora. Por fim, outra limitação deste estudo foi não ter realizado a análise da ligação entre as dimensões, tendo como base as ações realizadas pelas AMOs, que poderiam refletir em mais de uma dimensão da orientação empreendedora no contexto sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. C. C. de. (2006). *Terceiro setor: história e gestão de organizações* (2^o ed). São Paulo: Summus.
- AL-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration between nonprofit and business sectors: a framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25, 657–678. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9357-6>
- Andersén, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(4), 309–328. <https://doi.org/10.1108/13552551011054507>
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2014). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 1–18. <https://doi.org/10.1002/smj.2298>
- Andion, C. (2005). A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 79–101.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443–464.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (4^o ed). Edições 70, Lisboa. Recuperado de http://www.edicoes70.pt/mall/70/Livros/prefacios/Top_Antropologia_Sociologia_70_Setembro.pdf
- Barreto, J. C., & Nassif, V. M. J. (2014). O Empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 180–198.
- Barrett, H., Balloun, J., & Weinstein, A. (2005). Success factors for organizational performance: comparing business services, health care, and education. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4), 16–28.
- Bluhm, D. J., Harman, W., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2010). Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48(8), 1866–1891. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>
- Brasil. Código Civil Brasileiro, Pub. L. No. 10.406, § II (2002). Recuperado de http://planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm
- Brasileira, A. M. Estatuto Social da Associação Médica Brasileira (2012). Recuperado de www.amb.org.br

- Campbell, J. M., Line, N., Runyan, R. C., & Swinney, J. L. (2010). The moderating effect of family-ownership on firm performance: an examination of entrepreneurial orientation and social capital. *Journal of Small Business Strategy*, 21(2), 27–745.
- Cançado, A. C., Pereira, J. R., Tenório, F. G., Rigo, A. S., & Oliveira, V. A. R. de. (2011). Gestão social: conhecimento e produção científica nos Enapégs. *Administração Pública e Gestão Social*, 3(2), 115–137.
- Cançado, A. C., Tenório, F. G., & Pereira, J. R. (2011). Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(3), 682–703.
- CFM. Resolução Conselho Federal de Medicina, Pub. L. No. 2.005, 937 (2012). Recuperado de http://www.portalmédico.org.br/resolucoes/CFM/2012/2005_2012.pdf
- Chen, H. L., & Hsu, C.-H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *Service Industries Journal*, 33(5), 445–466. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.622372>
- Coombes, S. M. T., Morris, M. H., Allen, J. A., & Webb, J. W. (2011). Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? *Journal of Management Studies*, 48(4), 829–856. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00956.x>
- Cordery, C., & Sinclair, R. (2013). Measuring performance in the third sector. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10(3/4), 196–212. <https://doi.org/10.1108/QRAM-03-2013-0014>
- Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35–50.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855–872. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2013). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11–44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Cox, J. C. (2004). How to identify trust and reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 46, 260–281.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (M. F. Lopes, Trad.) (3^o ed). Porto Alegre: Artmed. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi->

bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p
&nextAction=lnk&exprSearch=695513&indexSearch=ID

- Dacin, P. A., Dacin, M. 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, J. A., Marino, L. D., Aaron, J. R., & Tolbert, C. 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. <https://doi.org/10.1177/0899764009351112>
- Dees, J. G. (2001, maio 30). *The meaning of “social entrepreneurship”*. Draft.
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas* (1º ed). São Paulo: Cengage Learning Editores.
- Escobar, M. A. R., Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Turismo-Visão e Ação*, 14(2), 269–286.
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54, 293–315. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
- FASFIL. (2012). *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil* (Censo) (p. 178). Brasília: IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, & SGP.
- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V. (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation: a research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(7–8), 707–730. <https://doi.org/10.1080/08985620903233952>
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance - are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 346–374. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2015-0286>
- Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. (2008). Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-Eletrônica*, 7(1), 1–28.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor* (1º ed). São Paulo: Gente.
- Flick, U. (2007). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (S. Netz, Trad.) (2º ed). Porto Alegre: Bookman.
- Freitas, H., Martens, C. D. P., Boissin, J.-P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, 47(2), 163–179.

- Gamble, E. N., & Beer, H. A. (2015). Spiritually Informed Not-for-profit Performance Measurement. *Journal of Business Ethics*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2682-5>
- George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989–1024. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00455.x>
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. (R. C. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4^o ed). São Paulo: Altas.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. da (Orgs.). (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2^o ed). São Paulo: Saraiva.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Gregoire, D. A., Noel, M. X., Déry, R., & Béchar, J.-P. (2006). Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981–2004. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 333–373.
- Hair, J. F. J., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). Plano de pesquisa básica. In *Fundamento de métodos de pesquisa em administração* (1^o ed, p. 84–96). Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, J. D., Deitz, G. D., Tokman, M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2011). Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, 26, 61–78. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.003>
- Hashimoto, M., & Belê, E. (2014). A Importância dos gerentes na orientação empreendedora. *REGPEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 3(2), 118–142.
- Helm, S. T., & Anderson, F. O. (2010). Beyond taxonomy an empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/nml.253>
- Henry, G. T. (2009). Practical sampling. In *Handbook of applied social research methods* (2^o ed). Thousand Oaks: Makron.
- Hernandez, A. L. (2014, junho). *Effective networked nonprofit organization: defining the behavior and creating an instrument for measurement* (Dissertation). Antioch University, Los Angeles.
- Hu, Y., & Pang, X. (2013). Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China. *Journal of Applied Sciences*, 13(19), 3989–3994. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.3989.3994>

- Hudson, M. (2002). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Pearson Education.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
- 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*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2016-0206>
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011a). Entrepreneurship in nonprofit and government organizations. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3^o ed, p. 113–143). Canada: Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011b). How corporate entrepreneurship differs. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3^o ed, p. 28–55). Canada: Cengage Learning.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T. da, Carvalho, C. E., Rosseto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673–695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Servoce Business*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11628-008-0051-5>
- Li, Y.-H., Huang, J.-W., & Tsai, M.-T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440–449. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.02.004>
- Linde, K., & Willich, S. (2003). How objective are systematic reviews? Differences between reviews on complementary medicine. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96(1), 17–22.
- Liu, G., Takeda, S., & Ko, W.-W. (2014). Strategic orientation and social enterprise performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 480–501. <https://doi.org/10.1177/0899764012468629>
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47–69.

- Lumpkin, G. T., & Dees, G. G. (1997). Proactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimensions of an entrepreneurial orientation. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 47–58.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429–451.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (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*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/0899764016654221>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica* (7^o ed). São Paulo: Atlas. Recuperado de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=605147&indexSearch=ID>
- Margiono, A., Zolin, R., & Chang, A. (2017). A typology of social venture business model configurations. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1–26. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2016-0316>
- Mariano, F. A. M., & Rocha, M. H. P. da. (2011). Profissionalização do terceiro setor, uma excelência para sobrevivência. Estudo de caso de um organização não governamental (p. 1–17). Apresentado em VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói.
- Martens, C. D. P. (2009). *Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado de <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15608>
- Martens, C. D. P., Freitas, H., & Andres, R. (2011). Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 424–450.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2^o ed). São Paulo: Altas.

- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), 1–10.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagenfurt. Recuperado de <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/39517>
- Medicina, C. F. (2015a). Médicos no Brasil: números e evolução. In *Demografia Médica no Brasil* (3^o ed, p. 274). Brasília.
- Medicina, C. F. Resolução Conselho Federal de Medicina n^o 2.116/2015, Pub. L. No. 2.116, Publicado no Diário Oficial da União de 04 de fevereiro de 2015, Seção I, p. 55 (2015). Recuperado de http://www.portalmedico.org.br/resolucoes/CFM/2015/2116_2015.pdf
- Mello, S. C. B. de, & Leão, A. L. M. S. (2005). Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs.), *Empreendedorismo além do plano de negócio* (p. 162–178). São Paulo: Altas.
- Mello, S. C. B. de, Paiva Júnior, F. G. de, Souza Neto, A. F. de, & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organização & Estratégia*, 13(36), 185–202.
- Mendonça, P. M. E. de. (2017). *Parcerias entre Estado e OSCs – desafios na construção de colaborações para implementação da Lei 13.019/2014* (Pesquisa) (p. 1–52). São Paulo: LEEP Fellowships- Legal Enabling Environment Program.
- Mendonça, P. M. E. de, Gonçalves-Dias, S. L. F., & Junqueira, L. A. P. (2012). Gestão social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. *Revista de Administração Pública*, 46(5), 1391–1408.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2^o ed). London: Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis a methods sourcebook* (3^o ed). Sage.
- Miles, M. P., Verreynne, 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.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Morris, M. H., 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 & Organizational Studies*, 13(4), 12–39.

- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47–69. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00453.x>
- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), 76–88.
- Moxham, C. (2009). Performance measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), 740–763. <https://doi.org/10.1108/01443570910971405>
- Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 704–726. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2013-0143>
- Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87, 325–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9921-y>
- Nobile, D., Schmitt, C., & Husson, J. (2014). L'orientation entrepreneuriale entrepreneuriale comme vecteur d'accompagnement d'un élu local. In *12 CIFEPME AGADIR 2014* (p. 1–20). Agadir.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: theory and cases*. Oxford University Press.
- Park, J., & Campbell, J. M. (2017). U.S. SME's corporate citizenship: collectivism, market orientation, and reciprocity. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(2), 120–139. <https://doi.org/10.1080/08276331.2016.1256930>
- Pearce II, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374–398. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>
- Poledrini, S. (2015). Unconditional reciprocity and the case of Italian Social Cooperatives, 44(3), 457–473. <https://doi.org/10.1177/0899764013518844>
- Proulx, K. E., Hager, M. A., & Klein, K. (2014). Models of collaboration between nonprofit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 746–765. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>
- Ragin, C. C. (2014). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. University of California Press.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & 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.
- Reis Neto, J. F. dos, Muñoz-Gallego, P. A., Souza, C. C., & Rodrigues, W. O. P. (2013). As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(3), 236–271.
- Renko, M., Carsrud, A., & Brännback, M. (2009). The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: a study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331–369.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65–75. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers* (1^o ed). Sage.
- Santos, J. dos, & Campos, A. L. S. (2017). Dimensões da orientação empreendedora de gestores de pequenas e médias empresas e o processo de internacionalização. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(1), 2–19. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p219>
- Santos, N. C. dos, Sublaban, C. S. Y., Neto, M. S., Giuliani, A. C., & Spers, V. R. E. (2008). Captação de recursos financeiros em organizações sem fins lucrativos: a utilização de indicadores de gestão para os doadores e beneficiários dos projetos sociais. *Revista de Gestão USP*, 15(especial), 75–91.
- Savage, M. (2005). Revisiting classic qualitative studies. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(1), 1–20.
- Schildt, H. A., Zahra, S. A., & Sillanpää, A. (2006). Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 399–415.
- Schmidt, H. J., Baumgarth, C., Wiedmann, K.-P., & Lückenbach, F. (2015). Strategic orientations and the performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A conceptual model. *Social Business*, 5(2), 131–155. <https://doi.org/10.1362/204440815X14373846978660>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
- Short, J. C., Ketchen, D. J. J., Combs, J. G., & Ireland, R. D. (2010). Research methods in entrepreneurship - opportunities and challenges. *Organizational Research Methods*, 13(1), 6–15.

- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: a comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9–24. <https://doi.org/10.1177/0894486508327823>
- Silveira, B. R., & Silveira-Martins, E. (2016). Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração FACES Journal*, 15(4), 100–126. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACESOVON0ART3588>
- Slevin, D. P., & Terjesen, S. A. (2011). Entrepreneurial orientation: reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 973–987. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00483.x>
- Strauss, A. L. (2003). *Qualitative analysis for social scientists* (14^o ed). United Kingdom: Cambridge University Press.
- Trentim, M. H., & Amaral, D. (2012). Corporate performance management: estratégia englobando a gestão de portfólio. *Mundo Project Management*, 8(48), 48–54.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17–31.
- Vilas Boas, E. P., & Santos, S. A. dos. (2014). Empreendedorismo corporativo: estudo de casos múltiplos sobre as práticas promotoras em empresas atuantes no Brasil. *Revista de Administração*, 49(2), 399–414. <https://doi.org/10.5700/rausp1154>
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132–1150. <https://doi.org/10.1108/03090560510610761>
- 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. <https://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0161>
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15. <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Wales, W. J., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895–923. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x>
- Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation. *Journal of World Business*, 45, 346–356. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business, 41*, 21–35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (D. Bueno, Trad.). Porto Alegre: Penso.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing, 10*(1), 43–58.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing, 24*, 519–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

APÊNDICE A – ORGANIZAÇÕES DO UNIVERSO DA PESQUISA

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DE ESPECIALIDADES			
Especialidade Médica	Associação Profissional	Foco Principal de Atuação	Home Page
Acupuntura	Colégio Médico de Acupuntura – CMA	Método de tratamento chamado complementar de acordo com a nova terminologia da Organização Mundial da Saúde (OMS).	www.cmacupuntura.com.br
Medicina Preventiva e Administração	Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Administração em Saúde – ABRAMPAS	Promover o desenvolvimento da Medicina Preventiva e da Administração em Saúde, além do intercâmbio científico, cultural e social entre os profissionais médicos que atuam nestas áreas.	www.cqh.org.br
Alergia Imunológica	Associação Brasileira de Alergia e Imunopatologia – ASBAI	Doenças alérgicas e do sistema imunitário.	www.asbai.org.br
Anestesiologia	Sociedade Brasileira de Anestesiologia – SBA	Estudo da dor e anestesia.	www.sba.com.br
Angiologia	Sociedade Brasileira de Angiologia e de Cirurgia Vascular – SBACV	Doenças do aparelho circulatório.	www.sbacv.com.br
Cancerologia	Sociedade Brasileira de Cancerologia – SBC	Tumores malignos ou câncer.	www.sbcancer.org.br
Cardiologia	Sociedade Brasileira de Cardiologia – SBC	Doenças relacionadas com o coração.	www.cardiol.br
Cirurgia de Cabeça e Pescoço	Sociedade Brasileira de Cirurgia de Cabeça e Pescoço – SBCCP	Tratamento cirúrgico de doenças da cabeça e do pescoço.	www.sbccp.org.br
Cirurgia Cardiovascular	Sociedade Brasileira de Cirurgia Cardiovascular – SBCCV	Tratamento cirúrgico de doenças do coração.	www.sbccv.org.br
Cirurgia da Mão	Associação Brasileira de Cirurgia da Mão – SBCM	Tratamento cirúrgico das mãos.	www.cirurgiadamao.org.br
Cirurgia do Aparelho Digestivo	Colégio Brasileiro de Cirurgia Digestiva – CBCD	Cirurgia dos órgãos do aparelho digestório, como esôfago, estômago, fígado e pâncreas	www.cbcd.org.br
Cirurgia Geral	Colégio Brasileiro de Cirurgias – CBC	Engloba todas as áreas cirúrgicas.	www.cbc.org.br
Cirurgia Pediátrica	Associação Brasileira de Cirurgia Pediátrica – CIPE	Cirurgia geral em crianças.	www.agenciatoro.com.br/cipe
Cirurgia Plástica	Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica – SBPCP	Tratamento para correção das deformidades, má formação ou lesões que comprometem funções dos órgãos através de cirurgia de caráter reparador.	www.cirurgiaplastica.org.br
Cirurgia Torácica	Sociedade Brasileira de Cirurgia Torácica – SBCT	Cirurgia dos pulmões.	www.sbct.org.br
	Sociedade Brasileira de	Doenças do aparelho circulatório.	www.sbacv.com.br

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DE ESPECIALIDADES			
Especialidade Médica	Associação Profissional	Foco Principal de Atuação	Home Page
Cirurgia Vascular	Angiologia e de Cirurgia Vascular – SBACV		
Clínica Médica	Sociedade Brasileira de Clínica Médica – SBCM	Engloba as áreas não cirúrgicas, subdividida em várias outras especialidades.	www.sbcm.org.br
Coloproctologia	Sociedade Brasileira de Coloproctologia – SBPCP	Problemas do intestino grosso (cólon), doenças do reto e ânus.	www.sbpcp.org.br
Dermatologia	Sociedade Brasileira de Dermatologia – SBD	Pele e suas doenças.	www.sbd.org.br
Endocrinologia e Metabologia	Sociedade Brasileira de Endocrinologia e Metabologia – SBEM	Tratamento das glândulas.	www.sbem.org.br
Endoscopia	Sociedade Brasileira de Endoscopia Digestiva – SOBED	Estudo dos mecanismos fisiopatológicos, diagnóstico e tratamento de enfermidades passíveis de abordagem por procedimentos cirúrgicos.	www.sobed.org.br
	Sociedade Brasileira de Endoscopia Peroral – SBEP		endoscop@santacasasp.org.br
Gastroenterologia	Federação Brasileira de Gastroenterologia – FBG	Tratamento do aparelho digestivo.	www.fbg.org.br
Genética Médica	Sociedade Brasileira de Genética Médica – SBGM	Estudo dos genes, células tronco e clonagem humana.	www.sbgm.org.br
Geriatria	Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia – SGG	Estudo das doenças do idoso.	www.sbgg.org.br
Ginecologia e Obstetrícia	Federação Brasileira das Associações de Ginecologia e Obstetrícia – FEBRASGO	Sistema reprodutor feminino.	www.febrasgo.org.br
Hematologia e Hemoterapia	Sociedade Brasileira de Hematologia e Hemoterapia e Terapia Celular – ABHH	Estudo dos elementos figurados do sangue (hemácias, leucócitos, plaquetas) e da produção desses elementos nos órgãos hemato-poieticos (medula óssea, baço, linfonodos).	www.abhh.com.br
Homeopatia	Associação Médica Homeopática Brasileira – AMHB	Prática médica baseada na Lei dos Semelhantes.	www.amhb.org.br
Infectologia	Sociedade Brasileira de Infectologia – SBI	Estudo das causas e tratamentos de infecções (causadas por vírus, bactérias e fungos).	www.infectologia.org.br
Mastologia	Sociedade Brasileira de Mastologia – SBM	Doenças da mama.	www.sbmastologia.com.br
Medicina de Família e Comunidade	Sociedade Brasileira de Medicina de Família e Comunidade – SBMFC	Estuda o indivíduo inserido em contexto familiar e comunitário e as doenças correlacionadas.	www.sbmfc.org.br
Medicina Esportiva	Sociedade Brasileira de Medicina do Exercício e do Esporte – SBME	Abordagem do atleta de uma forma global e do indivíduo em exercício físico, da prevenção ao cuidado de lesões.	www.medicinadoesporte.org.br
Medicina do	Associação Nacional de	Doenças causadas ou relacionadas	www.anamt.org.br

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DE ESPECIALIDADES			
Especialidade Médica	Associação Profissional	Foco Principal de Atuação	Home Page
Trabalho	Medicina do Trabalho – ANAMT	ao trabalho.	
Medicina de Tráfego	Associação Brasileira de Medicina de Tráfego – ABRAMET	Manutenção do bem-estar físico, psíquico e social do ser humano que se desloca, qualquer que seja o meio que propicie a sua mobilidade.	www.abramet.org.br
Medicina Física e Reabilitação	Associação Brasileira de Medicina Física e Reabilitação – SBMFR	Diagnóstico e terapêutica de diferentes áreas.	www.fisiatria.org.br
Medicina Intensiva	Associação de Medicina Intensiva Brasileira – AMIB	Cuidados de pacientes graves com recursos tecnológicos e humanos no tratamento de doenças ou complicações.	www.amib.com.br
Medicina Legal e Perícia Médica	Associação Brasileira de Medicina Legal – ABML	Aplica os conhecimentos médicos aos interesses da Justiça, na elaboração de leis e na adequada caracterização dos fenômenos biológicos que possam interessar às autoridades no sentido da aplicação das leis.	www.abml-medicinalegal.org.br
Nefrologia	Sociedade Brasileira de Nefrologia – SBN	Doenças do rim, como insuficiência renal.	www.sbn.org.br
Neurocirurgia	Sociedade Brasileira de Neurocirurgia – SBN	Atua no tratamento de doenças do sistema nervoso central e periférico passíveis de abordagem cirúrgica.	www.sbn.com.br
Neurologia	Sociedade Brasileira de Neurofisiologia Clínica – SBNC	Estuda e trata o sistema nervoso.	www.sbnc.org.br
	Academia Brasileira de Neurologia – ABNC		www.abneuro.org
Nutrologia	Sociedade Brasileira de Nutrição Parenteral e Enteral – SBNPE	Distúrbios e doenças do comportamento alimentar.	www.sbnpe.com.br
	Associação Brasileira de Nutrologia – ABRAN		www.abran.org.br
Oftalmologia	Conselho Brasileiro de Oftalmologia – CBO	Estuda e trata os distúrbios dos olhos.	www.cbo.com.br
Ortopedia e Traumatologia	Sociedade Brasileira de Ortopedia e Traumatologia – SBOT	Estuda e trata as doenças do sistema locomotor e as fraturas.	www.sbot.org.br
Otorrinolaringologia	Associação Brasileira de Otorrinolaringologia e Cirurgia Cérvico-Facial – ABORLCCF	Estuda e trata as doenças da orelha, nariz, seios paranasais, faringe e laringe.	www.aborlccf.org.br
Patologia	Sociedade Brasileira de Patologia – SBP	Estudo das doenças em geral sob determinados aspectos, envolvendo ciência básica e prática clínica.	www.sbp.org.br
Patologia Clínica / Medicina Laboratorial	Sociedade Brasileira de Patologia Clínica / Medicina Laboratorial – SBPC/ML		www.sbpc.org.br
Pediatria	Sociedade Brasileira de Pediatria – SBP	Estuda e trata o ser em desenvolvimento (crianças).	www.sbp.com.br

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DE ESPECIALIDADES			
Especialidade Médica	Associação Profissional	Foco Principal de Atuação	Home Page
Pneumologia	Sociedade Brasileira de Pneumologia e Tisiologia – SBPT	Estuda e trata o sistema respiratório.	www.sbpt.org.br
Psiquiatria	Associação Brasileira de Psiquiatria – ABP	Transtornos mentais e comportamentais.	www.abpbrasil.org.br
Radiologia e Diagnóstico por Imagem	Colégio Brasileiro de Radiologia – CBR	Realização e interpretação de exames de imagem como raio-X e Ressonância Magnética.	www.cbr.org.br
Radioterapia	Sociedade Brasileira de Radioterapia - SBR	Tratamento empregado em várias doenças, especialmente o câncer, com uso de um tipo de raio X ou outra forma de energia radiante.	www.sbradioterapia.com.br
Reumatologia	Sociedade Brasileira de Reumatologia – SBR	Trata das doenças do tecido conjuntivo, articulações e doenças autoimunes.	www.reumatologia.com.br
Urologia	Sociedade Brasileira de Urologia – SBU	Estuda e trata os problemas do sistema urinário e do sistema reprodutor masculino.	www.sbu.org.br

Fonte: Elaborada pelo autor baseado em CFM (2012). Resolução Conselho Federal de Medicina nº 2.005/2012. D.O.U. 21 dez. 2012. Seção I, p. 937-940; AMB (2012). Estatuto Social da Associação Médica Brasileira. Brasília. Saúde Brasil - www.amb.org.br – acesso em 08/10/2015.

APÊNDICE B – ORGANIZAÇÕES DA UNIDADE DE ANÁLISE

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DA ESPECIALIDADE OFTALMOLÓGICA			
Nome	Sigla	Atuação	Home Page
Associação Brasileira de Catarata e Cirurgia Refrativa	ABCCR	Em 2014, tem sua origem na incorporação da Sociedade Brasileira de Catarata e Implantes Intraoculares (SBCII), fundada em 1982, pela Sociedade Brasileira de Cirurgia Refrativa (SBCR), fundada em 1985. A ABCCR visa congregar oftalmologistas, ampliar o estudo e acompanhar o desenvolvimento de todos os aspectos técnicos e científicos inerentes à cirurgia de catarata, aos implantes intra-oculares e da cirurgia refrativa, propagando-os aos oftalmologistas e estendendo seus benefícios à comunidade.	www.brascrs.com.br
Centro Brasileiro de Estrabismo	CBE	Fundado em 1967, é uma sociedade civil que congrega médicos oftalmologistas e ortoptistas do território nacional que se interessem pelo estudo da motilidade ocular e das alterações sensoriais correlatas.	www.cbe.org.br
Conselho Brasileiro de Oftalmologia	CBO	Fundado em 1941, é uma associação científica e cultural de médicos oftalmologistas. Principal entidade representativa da especialidade no Brasil, o CBO tem como missão fundamental a promoção da saúde visual e ocular da população.	www.cbo.com.br
Sociedade Brasileira de Oftalmologia	SBO	Fundada em 1922, é uma sociedade de caráter científico, que congrega oftalmologistas do Brasil e mesmo do exterior.	www.sboportal.org.br
Sociedade Brasileira de Administração em Oftalmologia	SBAO	Fundada em 1996, nasceu da necessidade de oferecer meios para que os serviços de Oftalmologia pudessem dispor de profissionais melhor capacitados para a gestão de suas atividades. Tem por objetivos a promoção e difusão de conhecimentos em sua área de atuação, e ainda o estabelecimento de ações voltadas para o suporte à gestão de consultórios, clínicas e hospitais oftalmológicos.	www.sbao.com.br
Sociedade Brasileira de Cirurgia Plástica Ocular	SBCPO	Fundada em 1974, a Sociedade certifica cirurgiões que se especializaram em cirurgias palpebrais, vias lacrimais e de órbita.	www.sbcpo.org.br
Sociedade Brasileira de Ecografia em Oftalmologia	SOBRECO	Fundada em 1989, com o objetivo de promover o progresso da utilização dos ultrassons em Oftalmologia e atualização de seus associados.	Não tem
Sociedade Brasileira de Glaucoma	SBG	Fundada em 1981 pela iniciativa de um grupo de oftalmologistas que, durante uma conversa informal, decidiram organizar uma entidade que tivesse como objetivo principal difundir informações atualizadas a respeito da doença.	www.sbglaucoma.com.br

ASSOCIAÇÕES MÉDICAS DA ESPECIALIDADE OFTALMOLÓGICA			
Nome	Sigla	Atuação	Home Page
Sociedade Brasileira de Laser e Cirurgia em Oftalmologia	BLOSS	Fundada em 1992, com a finalidade de pesquisar e melhorar a qualidade das terapias executadas com laser em Oftalmologia, promovendo o treinamento de oftalmologistas.	Não tem
Sociedade Brasileira de Lentes de Contato, Córnea e Refratometria	SOBLEC	Fundada em 1971 por arrojados oftalmologistas, a Sociedade é voltada à preservação da saúde ocular e ao ensino da adaptação de lentes de contato.	www.soblec.com.br
Sociedade Brasileira de Oftalmologia Pediátrica	SBOP	Fundada em 1989, foi criada com o objetivo de promover e aprimorar o intercâmbio científico da especialidade voltado à pediatria.	www.sbop.com.br
Sociedade Brasileira de Oncologia Oftalmológica	SBOO	Criada em 2000, durante o 14º Congresso Brasileiro de Prevenção da Cegueira e Reabilitação Visual por 37 médicos que desejavam, através do intercâmbio de experiências e ideias, desenvolver esta subespecialidade no país.	www.sboo.com.br
Sociedade Brasileira de Retina e Vítreo	SBRV	Fundada em 1977, tem a finalidade de consolidar e difundir ensinamentos científicos, oferecendo aos associados o espírito de união e consagração da categoria. A medicina da sociedade é de primeira linha, igualando-se aos grandes centros internacionais.	www.sbrv.org.br
Sociedade Brasileira de Trauma Ocular	SBTO	Fundada em 1993, a Sociedade tem por finalidade o estudo de diagnósticos e terapias, concernentes aos traumas ou injúrias que afetem o olho e seus anexos.	Não tem
Sociedade Brasileira de Uveítes	SBU	Fundada em 1981, foi criada com o objetivo de promover e aprimorar o intercâmbio científico da especialidade.	www.uveitesbrasil.com.br
Sociedade Brasileira de Visão Subnormal	SBVSN	Fundada em 1995, é uma associação sem fins lucrativos, com atuação pautada na promoção do estudo da baixa visão e da melhoria da qualidade de vida do portador de visão subnormal.	www.visaosubnormal.org.br

Fonte: Elaborada pelo autor baseado em dados secundários da pesquisa.

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS DO SETOR



1. Caracterização da organização e informações gerais

Razão Social:

Sigla:

Ano de fundação:

Contexto, finalidade, missão e principais atividades:

Site:

E-mail:

Contato:

APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PARA COLETA DE DADOS

UNINOVE
Universidade Nove de Julho

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CAPES

Trata-se de uma entrevista de aproximadamente 60 min., que será conduzida como uma conversa, a respeito dos fatores de empreendedorismo, que tem relação com o comportamento de inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, e como se manifesta na organização.

Dados de identificação do entrevistado:

Nome: _____

E-mail: _____

Tipo de relacionamento com a organização/setor: _____

Tipo de trabalho desenvolvido: _____

Tempo de atuação na organização/setor: _____

Cargo: _____

Data da entrevista: _____ Tempo: _____

1) INOVATIVIDADE: foco na inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior. É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.

<p>- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?</p> <p>- Tem como medir? De que forma?</p> <p>- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?</p> <p>- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades. - Alterações frequentes em produtos ou serviços. - Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços. - Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais. - Alterações frequentes em processos e políticas. - Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas. - Busca formas inovadoras para novas fontes de receita. - Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos. - Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação. - Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços. - Promove um novo modelo de negócio para gerar receita. - Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i>. - Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.

Algo mais que não falamos sobre inovatividade?

2) PROATIVIDADE: como um comportamento pioneiro, é a ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em *networking*, novos programas de *marketing* e de captação de recursos.

<ul style="list-style-type: none">- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?- Tem como medir? De que forma?- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?
<ul style="list-style-type: none">- Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros- Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.- Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo.- Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.- Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.- Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.- Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.- Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.- Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.- Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i>.- Frequentemente busca ampliar a rede de <i>stakeholders</i>.- Constantemente experimenta novos programas de marketing e formas de comercialização.- Realiza ação orientada para implementação de ideias.- Faz uso de habilidades em <i>networking</i>.

Algo mais que não falamos sobre proatividade?

3) ASSUNÇÃO DE RISCOS: disposição a tomarem ações com possível potencial de perda do impacto social ou perda financeira. Também é a tendência para aceitar o risco que, muitas vezes, acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais ou econômicos.

<ul style="list-style-type: none">- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?- Tem como medir? De que forma?- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?
<ul style="list-style-type: none">- Assume riscos calculados e gerenciáveis.- Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.- Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos.- Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.- Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.- Disposição para tomar ações que possam causar perdas.- Compromete recursos significativos diante das oportunidades.- A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.- Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido.- Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.- Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.

Algo mais que não falamos sobre assunção de riscos?

4) AUTONOMIA: é caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos *stakeholders* e a criação de valor social, seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras ou buscarem novas atividades, serviços e programas.

<ul style="list-style-type: none">- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?- Tem como medir? De que forma?- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?
<ul style="list-style-type: none">- Promove ação autônoma.- Recompensa os colaboradores por serem inovadores.- Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.- Incentiva implementação de ideias inovadoras.- Incentiva criatividade e ação independente.- Promove ação independente e liberdade de decisão.

Algo mais que não falamos sobre autonomia?

5) AGRESSIVIDADE COMPETITIVA: está associada ao compromisso assumido pela organização de monitorar as tendências do setor não lucrativo, principalmente as atividades de captação de recursos dos concorrentes. A escassez de recursos pode requerer que a organização seja mais agressiva na criação da imagem da marca.

<ul style="list-style-type: none">- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?- Tem como medir? De que forma?- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?
<ul style="list-style-type: none">- Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.- Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para aumento de audiência do público alvo.- Saber das tendências gerais do setor.- Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.- Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.- Comportamentos assertivos.- Considera os principais interesses dos <i>stakeholders</i> antes de tomar decisões importantes.- Agressividade na criação da imagem da marca.- Capacidade para competir em diversas frentes de atuação.

Algo mais que não falamos sobre agressividade competitiva?

6) RECIPROCIDADE: disposição para buscar colaboração e cooperação junto aos concorrentes, podendo estabelecer parcerias com organizações do setor público e privado.

<ul style="list-style-type: none">- Isso ocorre/se manifesta de forma clara (explícita)? Ou de forma implícita?- Tem como medir? De que forma?- O que provoca isso (no seu ponto de vista)?- O que impede isso de se manifestar (no seu ponto de vista)?
<ul style="list-style-type: none">- Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.- Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i>.- Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.

Algo mais que não falamos sobre reciprocidade?

7) Na sua opinião, qual(ais) das Sociedades que compõem o setor poderia(m) ser considerada(s) orientada(s) ao empreendedorismo, considerando o conceito que já conversamos?

8) O quê essa Sociedade (ou cada uma delas) tem realizado que a destaca como tendo uma postura empreendedora?

APÊNDICE E – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



Referente: estudo sobre Orientação Empreendedora em organizações sem fins lucrativos

Prezado(a) Sr.(a)/Dr(a).,

Conforme contato anterior, formalizamos as informações referentes ao estudo que está sendo desenvolvido para realização de tese de Doutorado em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, sob orientação da Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens.

Temos como objetivo final do estudo **“propor um conjunto de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora, em contextos sem fins lucrativos”**. Também, estaremos respondendo a seguinte questão de pesquisa: **como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos?”**.

Conceitualmente, a Orientação Empreendedora retrata o empreendedorismo no nível organizacional. Refere-se a uma postura adotada pela organização relacionada aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão para agir de modo empreendedor. A manifestação da Orientação Empreendedora é caracterizada nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade, conforme breve descrição a seguir.

Dimensões	Visão geral na organização
Inovatividade	Foco na inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior. É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.
Proatividade	Como um comportamento pioneiro, é a ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em <i>networking</i> , novos programas de <i>marketing</i> e de captação de recursos.
Assunção de riscos	Disposição a tomarem ações com significativa probabilidade de perda do impacto social ou financeira. É a tendência para aceitar o risco que muitas vezes acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais ou econômicos.

Dimensões	Visão geral na organização
Autonomia	É caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos <i>stakeholders</i> e a criação de valor social, seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras ou buscarem novas atividades, serviços e programas.
Agressividade competitiva	Está associada ao compromisso assumida pela organização de monitorar as tendências do setor não lucrativo, principalmente as atividades de captação de recursos dos concorrentes. A escassez de recursos pode requerer que a empresa seja mais agressiva na criação da imagem da marca.
Reciprocidade	É caracterizada pela disposição em buscar colaboração e cooperação junto aos concorrentes, podendo estabelecer parcerias com organizações do setor público e privado.

Nesse contexto, serão foco deste estudo, as Sociedades Médicas Oftalmológicas brasileiras, por apresentarem características peculiares de missão social, comercial, científica e institucional. Esclarecemos que os dados coletados por meio de sua entrevista serão utilizados com finalidade estritamente acadêmica, sendo garantido seu anonimato se necessário.

Mais uma vez agradecemos sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Fabrizio Martins Lacerda (Doutorando) – fabriciomlacerda@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0029523718128927>

Prof^a. Dra. Cristina Dai Prá Martens (Orientadora) – cristinadm@uninove.br

Diretora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos -PMPA-GP - Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Prof^a do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA – Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3471910853542167>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Av. Francisco Matarazzo, 612 – Água Branca - 05001-000 – São Paulo – SP

APÊNDICE F – ROTEIRO PARA ORGANIZAR E CATEGORIZAR DADOS**GRUPOS DE DADOS****G1: IDENTIFICAÇÃO**

Empresa:

Cidade:

Home Page:

Entrevistado:

Formação:

E-mail:

Tipo de relacionamento com a organização/setor:

Tipo de trabalho desenvolvido:

Tempo de atuação na organização/setor:

Cargo:

Número da entrevista:

Data da entrevista:

Tempo:

G2: DIMENSÕES (Inovatividade, Proatividade, Assunção de Riscos, Autonomia, Agressividade Competitiva e Reciprocidade).

G2: DIMENSÕES

INOVATIVIDADE – IN

1. Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.
2. Alterações frequentes em produtos ou serviços.
3. Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços.
4. Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.
5. Alterações frequentes em processos e políticas.
6. Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.
7. Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.
8. Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.
9. Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.
10. Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.
11. Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.
12. Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos *stakeholders*.
13. Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.

PROATIVIDADE – PR

1. Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros.
2. Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.
3. Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo.
4. Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.
5. Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.
6. Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.
7. Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.
8. Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.
9. Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.
10. Promulgação da mudança em relação às expectativas dos *stakeholders*.
11. Frequentemente busca ampliar a rede de *stakeholders*.
12. Constantemente experimenta novos programas de marketing e formas de comercialização.
13. Realiza ação orientada para implementação de ideias.
14. Faz uso de habilidades em *networking*.

ASSUNÇÃO DE RISCOS – AR

1. Assume riscos calculados e gerenciáveis.
2. Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.
3. Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos.
4. Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.
5. Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.
6. Disposição para tomar ações que possam causar perdas.
7. Compromete recursos significativos diante das oportunidades.
8. A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.
9. Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido.
10. Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.
11. Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.

AUTONOMIA – AU

1. Promove ação autônoma.
2. Recompensa os colaboradores por serem inovadores.
3. Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.
4. Incentiva implementação de ideias inovadoras.
5. Incentiva criatividade e ação independente.
6. Promove ação independente e liberdade de decisão.

AGRESSIVIDADE COMPETITIVA – AC

1. Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.
2. Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para aumento de audiência do público-alvo.
3. Saber das tendências gerais do setor.
4. Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.
5. Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.
6. Comportamentos assertivos.
7. Considera os principais interesses dos *stakeholders* antes de tomar decisões importantes.
8. Agressividade na criação da imagem da marca.
9. Capacidade para competir em diversas frentes de atuação.

RECIPROCIDADE – RE

1. Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.
2. Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos *stakeholders*.
3. Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.

APÊNDICE G – AVALIAÇÃO DA CATEGORIZAÇÃO POR ESPECIALISTAS



Referente: estudo sobre Orientação Empreendedora em organizações sem fins lucrativos

Prezado(a) Senhor(a),

Conforme contato anterior, formalizamos as informações referentes ao estudo que está sendo desenvolvido para realização de tese de Doutorado em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, sob orientação da Profa. Dra. Cristina Dai Prá Martens.

Temos como objetivo do estudo **“propor um conjunto de dimensões e fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos”**. Também, estaremos respondendo a seguinte questão de pesquisa: **como se caracteriza a manifestação da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos?”**.

Conceitualmente, a Orientação Empreendedora retrata o empreendedorismo no nível organizacional. Refere-se a uma postura adotada pela organização relacionada aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão para agir de modo empreendedor. A manifestação da Orientação Empreendedora é caracterizada nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, conforme breve descrição no formulário de avaliação. Adicionalmente, uma sexta dimensão “reciprocidade” foi proposta ao estudo, considerando as particularidades do contexto sem fins lucrativos.

Acreditamos que seu conhecimento especializado e expertise na temática estudada, contribuirão com a realização desta pesquisa. Esclarecemos que as informações coletadas por

meio de sua avaliação serão utilizadas com finalidade estritamente acadêmica, sendo garantido seu anonimato se necessário.

Na sequência, apresentamos outras informações, as orientações e os formulários para que sua avaliação possa ser realizada.

Mais uma vez agradecemos sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Fabício Martins Lacerda (Doutorando) – fabriciomlacerda@gmail.com

Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0029523718128927>

Profª. Dra. Cristina Dai Prá Martens (Orientadora) – cristinadm@uninove.br

Diretora do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos -PMPA-GP -
Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Profª do Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA – Universidade Nove de Julho –
UNINOVE.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3471910853542167>

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Av. Francisco Matarazzo, 612 – Água Branca - 05001-000 – São Paulo – SP.

ROTEIRO PARA VALIAÇÃO DA CATEGORIZAÇÃO POR ESPECIALISTAS

1) Modelo teórico da pesquisa:

Para atingir o objetivo do estudo a literatura foi revisitada. Diversos fatores da orientação empreendedora, que caracterizam as práticas e atividades de tomada de decisão pelos gestores, direcionados ao contexto sem fins lucrativos foram identificados e selecionados, compondo o modelo teórico da pesquisa.

2) Categorias de fatores:

Diante dos diversos fatores distribuídos em cada dimensão da orientação empreendedora, categorias agregadoras foram propostas, a partir dos estudos de Freitas *et al.* (2012, p. 167) e Martens (2009, p. 309). Busca-se com essa categorização, tornar mais evidente o foco potencial de cada conjunto de fatores agrupados por similaridade, nas respectivas dimensões.

3) Diretrizes para avaliação de categorias e fatores:

Para avaliar as categorias propostas, bem como os fatores agrupados, por favor, assinale “(X) sim”, se estiver de acordo com as categorias e respectivos fatores ou “(X) não” se não estiver de acordo. No caso de marcar “(X) não”, solicitamos que comente sua resposta sugerindo ajuste ou realocação (por exemplo, que o elemento seja agregado em outra categoria ou até mesmo, que nova categoria seja criada/adaptada, etc.). Por fim, ainda poderá indicar uma nomenclatura diferente para a categoria, propor sua exclusão e/ou tecer comentários adicionais ao final de cada dimensão.

1) Inovatividade: foco na inovação social direcionada pela missão para oferecer benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior. É a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades, na forma de novos processos, produtos e serviços.

Propõe-se que a inovatividade seja caracterizada pelas seguintes categorias e fatores:

Categorias	Adequada?	Comentário	Fatores da Inovatividade	Adequado?	Comentário
Atividades, programas, produtos e serviços	() sim / () não		Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.	() sim / () não	
			Alterações frequentes em produtos ou serviços.	() sim / () não	
			Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços.	() sim / () não	
Processos	() sim / () não		Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.	() sim / () não	
			Alterações frequentes em processos e políticas.	() sim / () não	
			Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.	() sim / () não	
Recursos financeiros	() sim / () não		Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.	() sim / () não	
Pessoas	() sim / () não		Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.	() sim / () não	
			Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.	() sim / () não	
Criatividade	() sim / () não		Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.	() sim / () não	
			Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.	() sim / () não	
			Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i> .	() sim / () não	
Estratégia	() sim / () não		Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.	() sim / () não	

Outros comentários:

2) Proatividade: Como um comportamento pioneiro, é a ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a implementação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em *networking*, novos programas de *marketing* e de captação de recursos.

Propõe-se que a proatividade seja caracterizada pelas seguintes categorias e fatores:

Categories	Adequada?	Comentário	Fatores da Proatividade	Adequado?	Comentário
Monitoramento do ambiente de atuação	() sim / () não		Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros.	() sim / () não	
			Constantemente se posiciona para atender às demandas existentes ou emergentes.	() sim / () não	
			Continuamente faz alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo.	() sim / () não	
			Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.	() sim / () não	
Atitude de antecipação	() sim / () não		Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.	() sim / () não	
			Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.	() sim / () não	
Participação e resolução de problemas	() sim / () não		Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.	() sim / () não	
Diferenciação	() sim / () não		Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.	() sim / () não	
			Por vezes, alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.	() sim / () não	
Stakeholders	() sim / () não		Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i> .	() sim / () não	
			Frequentemente busca ampliar a rede de <i>stakeholders</i> .	() sim / () não	
Marketing e relacionamento	() sim / () não		Constantemente experimenta novos programas de <i>marketing</i> e formas de comercialização.	() sim / () não	
			Realiza ação orientada para implementação de ideias.	() sim / () não	
			Faz uso de habilidades em <i>networking</i> .	() sim / () não	

Outros comentários:

3) Assunção de Riscos: disposição a tomarem ações com possível potencial de perda do impacto social ou perda financeira. Também é a tendência para aceitar o risco que, muitas vezes, acompanha uma iniciativa com potenciais retornos sociais ou econômicos.

Propõe-se que a assunção de riscos seja caracterizada pelas seguintes categorias e fatores:

Categorias	Adequada?	Comentário	Fatores da Assunção de Riscos	Adequado?	Comentário
Risco em negócios	() sim / () não		Assume riscos calculados e gerenciáveis.	() sim / () não	
			Tendência para adotar projetos de alto risco com chances de retornos elevados.	() sim / () não	
			Tendência para aceitar o risco com potenciais retornos sociais ou econômicos.	() sim / () não	
			Regularmente busca apoio de voluntários e de patrocinadores rigorosos.		
Risco na decisão	() sim / () não		Toma decisões que podem criar mudanças na estabilidade da equipe.	() sim / () não	
			Disposição para tomar ações que possam causar perdas.	() sim / () não	
Risco financeiro	() sim / () não		Compromete recursos significativos diante das oportunidades.	() sim / () não	
			A organização pode ser conduzida em conflito com as normas de comportamento do ambiente, indústria ou setor a operar.	() sim / () não	
			Disposição para maior assunção de riscos financeiros diante das pressões por crescimento rápido.	() sim / () não	
Risco social	() sim / () não		Seleciona projetos que podem alterar a imagem pública da organização.	() sim / () não	
			Disposição para se aventura no desconhecido visando solucionar problemas persistentes.	() sim / () não	

Outros comentários:

4) Autonomia: é caracterizada pela independência e pela liberdade de decisão para satisfazer múltiplos *stakeholders* e a criação de valor social, seja incentivando os colaboradores a implementarem suas ideias inovadoras ou buscarem novas atividades e programas.

Propõe-se que a autonomia seja caracterizada pelas seguintes categorias e fatores:

Categories	Adequada?	Comentário	Fatores da Autonomia	Adequado?	Comentário
Equipe	() sim / () não		Promove ação autônoma.	() sim / () não	
			Recompensa os colaboradores por serem inovadores.	() sim / () não	
			Incentiva os colaboradores a identificarem novas atividades, serviços e programas.		
			Incentiva implementação de ideias inovadoras.	() sim / () não	
Ação independente	() sim / () não		Incentiva criatividade e ação independente.	() sim / () não	
			Promove ação independente e liberdade de decisão.	() sim / () não	

Outros comentários:

5) Agressividade Competitiva: está associada ao compromisso assumido pela organização de monitorar as tendências do setor não lucrativo, principalmente as atividades de captação de recursos dos concorrentes. A escassez de recursos pode requerer que a organização seja mais agressiva na criação da imagem da marca.

Propõe-se que a agressividade competitiva seja caracterizada pelas seguintes categorias e fatores:

Categorias	Adequada?	Comentário	Fatores da Agressividade Competitiva	Adequado?	Comentário
Acompanha a concorrência	() sim / () não		Requer atenção nas atividades comerciais dos concorrentes.	() sim / () não	
			Mantem um olhar atento sobre as táticas dos concorrentes para aumento de audiência do público-alvo.	() sim / () não	
			Saber das tendências gerais do setor.	() sim / () não	
Competição em negócios	() sim / () não		Adota estratégias e respostas competitivas em relação às mudanças e ações iniciadas pelos concorrentes.	() sim / () não	
			Postura agressiva e ousada diante dos concorrentes.	() sim / () não	
			Comportamentos assertivos.	() sim / () não	
			Considera os principais interesses dos <i>stakeholders</i> antes de tomar decisões importantes.	() sim / () não	
Competição institucional	() sim / () não		Agressividade na criação da imagem da marca.	() sim / () não	
			Capacidade para competir em diversas frentes de atuação.	() sim / () não	

Outros comentários:

6) Reciprocidade: disposição para buscar colaboração e cooperação junto aos concorrentes, podendo estabelecer parcerias com organizações do setor público e privado.

Propõe-se que a reciprocidade seja caracterizada pelas seguintes categorias e fatores:

Categorias	Adequada?	Comentário	Fatores da Reciprocidade	Adequado?	Comentário
Parcerias institucionais	() sim / () não		Disposição para buscar a colaboração de outras organizações na realização de projetos de interesse comum.	() sim / () não	
			Disposição para estabelecer parceria e acordos de cooperação com outras organizações diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> .	() sim / () não	
Parcerias comerciais	() sim / () não		Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.	() sim / () não	

Outros comentários: