

**CARACTERIZAÇÃO DA RECIPROCIDADE COMO DIMENSÃO DA
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SEM FINALIDADE LUCRATIVA**

*CHARACTERIZATION OF RECIPROCITY AS A DIMENSION OF NONPROFIT
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION*

FABRICIO MARTINS LACERDA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PARANÁ - UNESPAR - CAMPUS APUCARANA

HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da CAPES, do CNPq e do Fundo de Apoio à Pesquisa – FAP/UNINOVE.

CARACTERIZAÇÃO DA RECIPROCIDADE COMO DIMENSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SEM FINALIDADE LUCRATIVA

Objetivo do estudo

Como objetivo, este estudo buscou caracterizar a reciprocidade entre organizações sem fins lucrativos (OSFL), propondo um conjunto de fatores que representa essa dimensão da orientação empreendedora (OE).

Relevância/originalidade

Este estudo adota a reciprocidade como uma sexta dimensão do constructo OE, considerando as particularidades das OSFL e o direcionamento da literatura revisitada. As dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, agressividade competitiva e autonomia são consideradas consolidadas por pesquisadores da área.

Metodologia/abordagem

Foi realizado um estudo exploratório qualitativo, tendo como unidade de análise 16 Associações Médicas Oftalmológicas (AMOs). Para a análise de conteúdo, os dados coletados nas 11 entrevistas em profundidade com especialistas atuantes no setor sem fins lucrativos, foram organizados no software Atlas.ti.

Principais resultados

As AMOs buscam colaboração, parcerias e acordos amplos, superando rivalidades, para obter recursos técnicos, humanos, financeiros e materiais, limitados. Os diretores executivos lideram abordagens estratégicas e a participação ativa em eventos fortalece imagem, redes de relacionamento e captação de recursos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Como contribuição teórica, destaca-se a consolidação de fatores que caracterizam a reciprocidade, como mais uma importante dimensão estratégica do comportamento empreendedor, entre as organizações que compõem o contexto sem fins lucrativos.

Contribuições sociais/para a gestão

O estudo contribui para a prática empreendedora não lucrativa, com a identificação e proposta de um conjunto de fatores que podem orientar a busca e a adoção do comportamento recíproco, fundamental para o cumprimento da missão social e criação de valor social.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Relacionamento, Organizações sem fins Lucrativos, Terceiro Setor, Associações Médicas

CHARACTERIZATION OF RECIPROCITY AS A DIMENSION OF NONPROFIT ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

Study purpose

As a purpose, this study aimed to characterize reciprocity among nonprofit organizations (NPOs), proposing a set of factors that represents this dimension of entrepreneurial orientation (EO).

Relevance / originality

This study adopts reciprocity as a sixth dimension of the EO construct, considering the specifics of NPOs and the direction of the reviewed literature. The dimensions of innovativeness, proactiveness, risk-taking, competitive aggressiveness, and autonomy are established by researchers in the field.

Methodology / approach

A qualitative exploratory study was conducted, with a unit of analysis being 16 Ophthalmological Medical Associations (OMAs). For content analysis, data collected from 11 in-depth interviews with experts in the nonprofit sector were organized using Atlas.ti software.

Main results

The OMAs seek collaboration, partnerships, and broad agreements, surpassing rivalries, to secure limited technical, human, financial, and material resources. Executive directors lead strategic approaches, and active participation in events strengthens image, relationship networks, and resource acquisition.

Theoretical / methodological contributions

As a theoretical contribution, the consolidation of factors characterizing reciprocity stands out as another significant strategic dimension of entrepreneurial behavior among organizations within the nonprofit context.

Social / management contributions

The study contributes to nonprofit entrepreneurial practice by identifying and proposing a set of factors that can guide the pursuit and adoption of reciprocal behavior, essential for fulfilling the social mission and creating social value.

Keywords: Entrepreneurship, Relationship, Nonprofit Organizations, Third Sector, Medical Associations

CARACTERIZAÇÃO DA RECIPROCIDADE COMO DIMENSÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA SEM FINALIDADE LUCRATIVA

1 Introdução

O empreendedorismo pode ajudar as organizações sem fins lucrativos a se tornarem mais eficientes e eficazes no desenvolvimento de oportunidades, bem como na gestão de riscos e na tomada de decisões (Morris et al., 2011; Wynn & Jones, 2018). Também contribui para a capacidade criativa na promoção da missão social das organizações que compõem o setor sem finalidade de lucro (Kuratko et al., 2011; Stock & Erpf, 2022; Syrjä et al., 2019). Mas, a lógica do comportamento empreendedor parece ser menos evidente em alguns setores, exigindo novas investigações que considerem as particularidades de cada contexto específico (Miller, 2011).

Pesquisas em contextos específicos, como as organizações sem fins lucrativos (OSFL), podem contribuir para o avanço da literatura de orientação empreendedora (Martens et al., 2016). Tais pesquisas podem proporcionar uma melhor compreensão de como a orientação empreendedora se manifesta em diferentes realidades (Lacerda et al., 2020; Martens et al., 2016; Stock & Erpf, 2022), e como ela pode ser usada para melhorar o desempenho das organizações (Adro et al., 2021; Alarifi et al., 2019; Rauch et al., 2009).

Pesquisadores têm se dedicado ao estudo da orientação empreendedora (OE) a fim de compreenderem como se manifestam suas dimensões em OSFL (Al-Tabbaa et al., 2022; Kraus et al., 2017; Lacerda et al., 2015; Lurtz & Kreutzer, 2016; Stock & Erpf, 2022). No contexto puramente econômico, as dimensões de análise do constructo OE, relacionadas com inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, podem ser consideradas consolidadas na literatura (Martens et al., 2016). No entanto, estudos têm sinalizado que outras dimensões podem ser necessárias, ao se analisar a OE 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).

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). Além das dimensões de OE já consolidadas, comportamentos de colaboração, cooperação e parceria são considerados relevantes nas atividades das OSFL (Lumpkin et al., 2013; Voss et al., 2005). 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 OE, assim como a dimensão reciprocidade, igualmente sugerida no estudo de Hu e Pang (2013).

Enquanto diversos tipos e aspectos da estratégia organizacional podem influenciar a eficácia da OE (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996), a OE deve ser encarada como parte integral de uma estratégia exclusiva e identificável, como, por exemplo, a estratégia empreendedora, tal como manifestada pelas organizações (Wales, 2016). A transparência nas relações entre as partes possibilita que os gestores desenvolvam relações estratégicas de reciprocidade (Voss et al., 2005).

Nesse cenário, este estudo adota a reciprocidade como uma sexta dimensão do constructo OE, considerando as particularidades das OSFL e as direções da literatura revisada, definindo-se a seguinte questão de pesquisa: quais fatores caracterizam a dimensão reciprocidade na orientação empreendedora das organizações sem fins lucrativos? Para respondê-la, este estudo objetivou caracterizar a reciprocidade entre OSFL, propondo um

conjunto de fatores que representa essa dimensão da OE. Para tanto, foi realizado um estudo exploratório no setor de associações médicas brasileiras sem fins lucrativos, denominadas de Associações Médicas Oftalmológicas – AMOs.

Além desta introdução, a seção 2 apresenta uma revisão teórica sobre a OE e a reciprocidade no contexto sem fins lucrativos. O método de pesquisa é delineado na seção 3, enquanto a seção 4 exhibe os resultados da análise exploratória. Na seção 5, os pontos de destaques são retomados, debatidos e os resultados são consolidados e, por fim, a seção 6 apresenta as considerações finais.

2 Referencial Teórico

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., 2011). 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.

Para responder ao aumento da competitividade no ambiente, as organizações sem fins lucrativos têm sido forçadas 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 et al., 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).

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 pode ser vista como um processo de tomada de decisão que ajuda as organizações a implementar seu propósito, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva (Rauch et al., 2009).

A dimensionalidade da OE tem sido tema de intensos debates na literatura sobre OE, com duas conceituações predominantes (Martens et al., 2016; Wales, 2016). Uma delas é a visão tridimensional de Covin e Slevin (1989), que considera a OE como uma combinação de inovatividade, assunção de riscos e proatividade (manifestação unidimensional). A outra é a visão pentadimensional, proposta por Lumpkin e Dess (1996), que abrange os efeitos independentes de cinco dimensões (manifestação multidimensional), englobando aquelas propostas por Covin e Slevin (1989), com adição de agressividade competitiva e autonomia. Discussões teóricas sugerem que as duas conceituações predominantes podem coexistir na literatura, sendo que cada abordagem proporciona perspectivas únicas (Covin & Lumpkin, 2011; Miller, 2011).

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 a OE, 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 et al., 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).

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). Ou seja, consiste em um modo de tratamento e a uma reação comportamental a esse mesmo tratamento (Falk & Fischbacher, 2006), estando a reciprocidade relacionada à colaboração entre as organizações do setor, em busca da criação de valor social (Lumpkin et al., 2013).

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), 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). A reciprocidade nos negócios sem fins lucrativos, por meio da colaboração, são direcionados para questões sociais ou ambientais, não descartando alcançarem benefícios organizacionais particulares para ambos os parceiros (AL-Tabbaa et al., 2014).

Relacionada a uma nova estrutura organizacional, a reciprocidade poderá garantir a sobrevivência das OSFL (Poledrini, 2015), principalmente diante da incertezas da economia, quando as doações e os recursos financeiros do setor público, estão cada vez mais escassos (Margiono et al., 2017; Poledrini, 2015). 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 sociais ou ambientais (Al-Tabbaa et al., 2022; 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).

Após uma revisão da literatura de OE no contexto sem fins lucrativos, foi possível identificar os fatores teóricos que caracterizam a dimensão reciprocidade. Esses fatores são ilustrados na Figura 1.

RECIPROCIDADE Disposição para relacionamentos	Dimensão Reciprocidade da Orientação Empreendedora
	Fatores
	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> .
	Disposição para desenvolver processos de relações estratégicas de reciprocidade.

Figura 1. Modelo teórico da 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 Figura 1 apresenta o modelo teórico da dimensão reciprocidade e seus fatores. Esse modelo foi investigado empiricamente neste estudo, e os dados coletados serão descritos na seção seguinte. Outros pesquisadores poderão adotar esse modelo em estudos futuros, em diferentes realidades de organizações sem fins lucrativos.

3 Metodologia

Este estudo tem natureza exploratória e adota uma abordagem qualitativa, conforme discutido por Bluhm et al. (2010). A pesquisa baseada em análises qualitativas é indicada para investigação da OE, pois, além de fornecer uma visão mais profunda da manifestação das dimensões tradicionais, também pode revelar outras dimensões relevantes da OE (Syrjä et al., 2019).

A unidade de análise é composta por 16 AMOs brasileiras que reúnem cerca de 19 mil médicos oftalmologistas. Estas associações foram escolhidas por possuírem uma cultura de administração atuante e realizarem importantes ações sociais de saúde pública, reforçando o comprometimento com sua missão. As AMOs são identificadas neste estudo como AMO1, AMO2, ...AMO16, garantindo o anonimato.

Entrevistas pessoais com especialistas foram realizadas, considerando o conhecimento do campo e das atividades desenvolvidas pelas associações médicas (Flick, 2007; Yin, 2016). Foram considerados potenciais participantes das entrevistas 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. 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*, e eventos. Adicionalmente, dados relevantes para a caracterização geral das organizações foram coletados.

O número de entrevistas a serem realizadas estava condicionado ao aceite de cada organização e dos diferentes potenciais especialistas do setor, e consideramos 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. Para a realização das entrevistas 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 especialista colaborador solicitou o envio do protocolo de pesquisa por *e-mail*, porém, não retornou com as respostas.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade com 11 Especialistas do setor das AMOs, selecionados de modo intencional, por terem experimentado o fenômeno pesquisado com experiências de 8 a 37 anos (Creswell, 2010). As entrevistas foram gravadas, transcritas e validadas pelos pesquisadores após a confirmação da veracidade dos dados para, então, procederem à análise. Os 11 entrevistados são identificados como ‘Especialista Colaborador’ (ESP-COL), indivíduos 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; ‘Especialista Setor’ (ESP-SET), 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, e outras.

A interpretação dos resultados foi realizada pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1979), permitindo 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 2), contemplando a organização e codificação dos dados (Creswell, 2010).

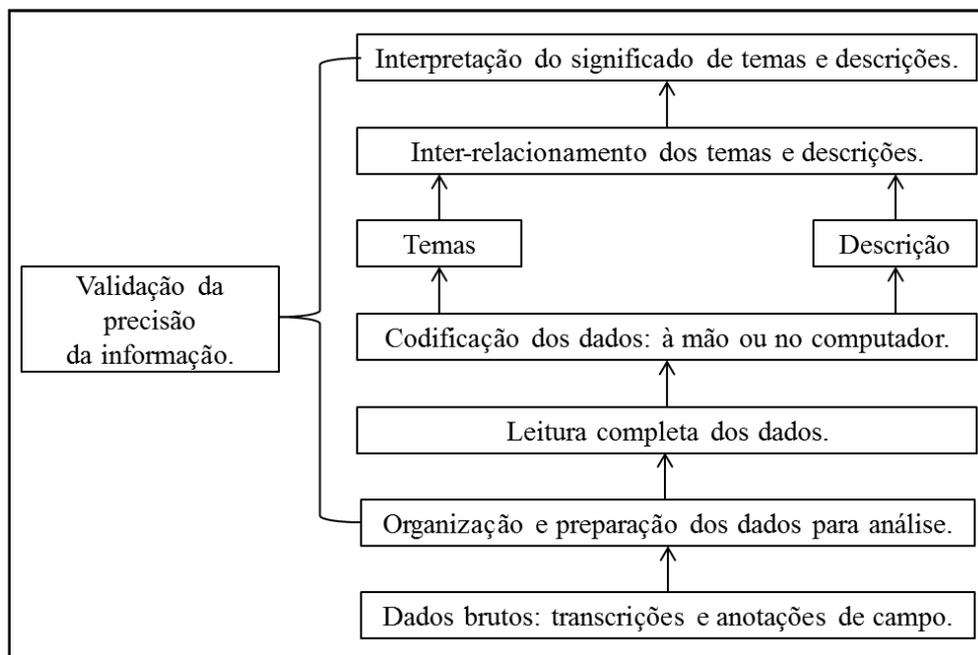


Figura 2. Processo de análise de dados qualitativos

Fonte: Creswell (2010, p. 218).

O *software* Atlas.ti (<http://atlasti.com/>) foi utilizado como ferramenta de apoio para a análise textual dos dados qualitativos (Godoi et al., 2010). O uso de *softwares* de análise qualitativa tem sido sugerido por pesquisadores da OE (Miller, 2011; Wales, 2016). No Atlas.ti, os arquivos das entrevistas são os documentos primários da análise (*P-Docs*) e a nomenclatura representa a ordem de realização (P1-Especialista, P2...P11). A sigla da reciprocidade e seus respectivos fatores configuraram os *codes* (RE-reciprocidade), sintetizados de acordo com o modelo teórico do estudo. Com o auxílio do *software* Atlas.ti, foi possível identificar e selecionar 75 incidentes (*quotations*) e, após utilizar a ferramenta de consulta (*query tool*), encontrar maior proximidade entre os incidentes e os 3 fatores (*codes*) da reciprocidade. Por fim, para realizar a conclusão e apresentação dos resultados, as *quotations* de cada fator foram analisadas individualmente e agrupadas por grau de similaridade.

Mesmo que as entrevistas tenham abordado as seis dimensões da OE (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade) propostas para as OSFL (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), este estudo tem direcionamento apenas para dimensão reciprocidade, considerada fundamental para o cumprimento da missão social (Lumpkin et al., 2013) e criação de valor social (Lurtz & Kreutzer, 2016).

4 Análise dos Resultados

As 16 Associações Médicas Oftalmológicas, atualmente regulamentadas no Brasil, são constituídas como entidades científicas sem fins lucrativos, e prestam serviços diversos aos oftalmologistas e à sociedade brasileira. Elas realizam ações com finalidade institucional, científica, social e educativa, estabelecendo estratégias para captação de recursos financeiros a fim de concretizar suas atividades, atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

As AMOs são parceiras de instituições públicas e privadas, e trabalham em conjunto para promover a saúde ocular da população brasileira. Elas oferecem uma série de serviços, incluindo: educação continuada para oftalmologistas; pesquisa científica em oftalmologia; ações de prevenção de doenças oculares; acesso à saúde ocular para pessoas de baixa renda, entre outras.

Para análise e apresentação dos resultados sobre a reciprocidade, seguiu-se o processo de comparação constante (Godoi et al., 2010) de cada um dos 3 fatores teóricos (Figura 1). Ao explorar as ações que caracterizam a manifestação do fenômeno reciprocidade nas AMOs pesquisadas, alguns aspectos apontados pelos Especialistas serão retomados, e o uso de trechos de entrevistas utilizados para exemplificar ou ratificar algum aspecto dessa dimensão.

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 seguir, cada fator será abordado, individualmente, e o total de incidentes apresentados.

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 AMOs3 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 (AMO4, 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 (poucos associados e recursos financeiros) 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 AMO3 estaria organizando um projeto de conscientização dos parlamentares que reuniria, junto à Oftalmologia, outras quatro associações profissionais de outras especialidades médicas. Esse projeto tinha como objetivo melhorar a atenção ao paciente diabético, sendo importante a participação e colaboração de outras associações que atuam diretamente nos cuidados e combate à diabetes, como a endocrinologia, a nefrologia, a cirurgia vascular e a associação de diabetes. Nesse sentido, em 2011, a mesma AMO3 já havia se aproximado junto à associação de pediatria, em prol da divulgação da importância do ‘teste do olhinho’ nos recém-nascidos.

Na fala do ESP11-COL, 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 AMO1 (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 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.

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 AMOs1, 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 AMO3 com diversas outras sociedades estaduais de Oftalmologia. O ESP10-SET corrobora quanto à importância desse alinhamento, pois “(. . .) uma parceria entre a AMO3 e as sociedades estaduais é no sentido de identificar as necessidades que cada região possui”.

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 relação de parceria consolidada com a AMO4, o que permitiu a oferta de um novo produto para os associados da AMO1, a partir do patrocínio de 50% dos custos de produção e distribuição da revista científica organizada pela AMO4.

Por fim, o ESP6-SET destacou o acordo com a AMO5 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) Disposição para desenvolver 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., 2011), 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 AMO3, 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 AMO10, 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.* (2011). Com o desenvolvimento do planejamento estratégico da atual diretoria da AMO3, 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.

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 AMO3 para realização de suas atividades e, a AMO1 e AMO5, 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 AMO5 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 AMO10 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.

5 Discussões e Consolidação dos Resultados

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 foram 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 3 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.

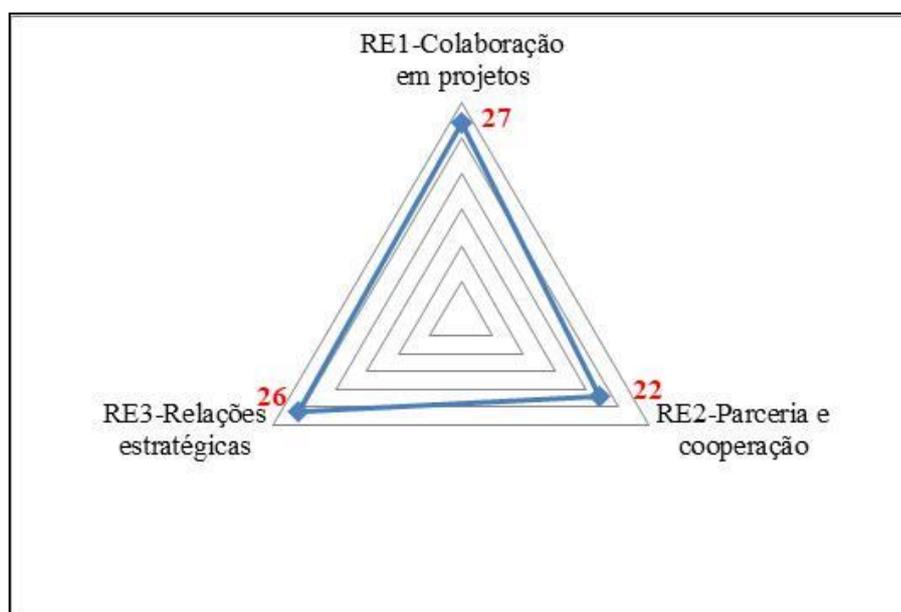


Figura 3. Co-ocorrência na reciprocidade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti
Fonte: Elaborada pelos autores.

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 1).

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 3) 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 incidentes), seguido de ‘processos de relações estratégicas de reciprocidade’ (26). Porém, o fator menos evocado nas entrevistas ‘parceria e acordos de cooperação diante das expectativas dos *stakeholders*’ (22), 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: ‘disposição para participar ativamente 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 4 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 Disposição para relacionamentos	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> .
	Disposição para desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade.
	Disposição para participar ativamente em eventos dos setores privado e público.

Figura 4. 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 pelos autores com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a Figura 4 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 e proposta a dimensão reciprocidade, por meio de um conjunto de fatores originados do modelo teórico de orientação empreendedora e das práticas do contexto estudado.

5 Considerações finais

Com base na análise abordada neste estudo, conclui-se que a dimensão reciprocidade da OE em OSFL, particularmente nas AMOs, foi caracterizada com a apresentação de diferentes práticas estratégicas que refletem a manifestação do comportamento empreendedor. As múltiplas ilustrações descritas ao longo da seção 4, letras “a” a “c”, exemplificam práticas concretas de reciprocidade no contexto investigado, e podem ser consideradas como importantes *insights* e experiência no âmbito das organizações médicas sem fins lucrativos.

Os resultados destacam a disposição para relacionamento das AMOs na busca por parceria e colaboração com outras organizações, indo além de rivalidades e incorporando abordagens cooperativas, seja entre associações do mesmo ramo, outras associações profissionais, o setor público ou a indústria médica. A colaboração é considerada essencial, por estar associada à busca por diversos recursos, englobando aspectos técnicos e humanos, além de recursos financeiros e materiais, frequentemente limitados no setor sem fins lucrativos.

A análise também revela a tendência das AMOs em estabelecer acordos de cooperação abrangentes, visando atender às diferentes expectativas de seus *stakeholders*. Esses acordos são conduzidos não apenas para alcançar objetivos específicos, como a defesa das prerrogativas profissionais e a formação médica-acadêmica, mas, também, para atividades sociais, políticas e comerciais. Nesse sentido, destaque-se que os diretores executivos das AMOs desempenham um papel crucial nesse comportamento, uma vez que definem a abordagem estratégica da organização em relação aos acordos de cooperação.

Na caracterização das práticas de reciprocidade das AMOs, ressalta-se a importância de sua presença ativa em eventos científicos, políticos e sociais como uma estratégia para fortalecer a imagem institucional, aproximar os *stakeholders* e fomentar a captação de recursos. Essa participação ativa também tem contribuído para o desenvolvimento de redes de relacionamento, aspecto fundamental para a construção de relacionamentos estratégicos.

Este estudo contribui para o aprimoramento da prática empreendedora em OSFL ao identificar um conjunto de fatores que podem orientar a busca e a adoção de comportamento recíproco, ilustrado na Figura 4. Também apresenta uma contribuição teórica significativa ao caracterizar a manifestação da reciprocidade como mais uma importante dimensão estratégica do comportamento empreendedor. Assim, a dimensão reciprocidade igualmente poderá ser considerada nos estudos que buscarem compreender a manifestação do constructo multidimensional da Orientação Empreendedora, especificamente, nas organizações que compõem o setor sem fins lucrativos, além da inovatividade, proatividade, assunção de riscos, agressividade competitiva e autonomia.

Possíveis limitações deste estudo incluem a análise de um contexto específico de OSFL, a possibilidade de interpretações variadas por outros pesquisadores das situações abordadas e a falta de abordagem quantitativa para validar as variáveis de análise da reciprocidade. Ainda se limita em não considerar neste estudo, a relação da reciprocidade com as outras dimensões da OE. Como exemplo, se a reciprocidade reduz a autonomia das OSFL, aumentando a medida de risco da relação ou, ainda, se a agressividade competitiva pode restringir a reciprocidade. As recomendações para pesquisas futuras podem ser direcionadas para a avaliação mais profunda da eficácia das estratégias de reciprocidade adotadas pelas OSFL, bem como sua relação com outras dimensões da OE. Também, poderiam analisar seu impacto nos objetivos

organizacionais e no desenvolvimento de redes de relacionamento. Além disso, estudos longitudinais poderiam traçar a evolução das práticas recíprocas ao longo do tempo e, em diferentes contextos (outras associações de profissionais médicos e não médicos), contribuindo para uma compreensão mais abrangente da reciprocidade no campo das OSFL.

Referências

- Adro, F., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Kraus, S. (2021). Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00748-4>
- Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(3), 1–21. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541015>
- Al-Tabbaa, O., Ciulli, F., & Kolk, A. (2022). Nonprofit Entrepreneurial Orientation in the Context of Cross-Sector Collaboration. *British Journal of Management*, 33(2), 1024–1053. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12492>
- 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>
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (4th ed.). Edições 70, Lisboa. http://www.edicoes70.pt/mall/70/Livros/prefacios/Top_Antropologia_Sociologia_70_Setembro.pdf
- 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>
- 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.
- 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. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=HL0qcIUHyXgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=a+conceptual+model+of+entrepreneurship&ots=tLJ63zaA1J&sig=o1RBo9bhOIdiOkADbBjskCNlhC0>
- 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, Trans.; 3rd ed.). Artmed. <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.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of "social entrepreneurship"* [Draft].
- 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>
- Flick, U. (2007). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (S. Netz, Trans.; 2nd ed.). Bookman.
- 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>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. da (Eds.). (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos* (2nd ed.). Saraiva.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- 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>
- 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. (2011). Entrepreneurship in nonprofit and government organizations. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3rd ed., pp. 113–143). Ohio, South-Western Cengage Learning: Mason.
- Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Martens, C. D. P. (2015). Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. *REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 66–95. <http://regepe.org.br/index.php/regepe/article/view/4266>
- Lacerda, F. M., Martens, C. D. P., & Freitas, H. M. R. (2020). Nonprofit entrepreneurial orientation: A systematic literature review and conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 677–692. <https://doi.org/10.1002/nml.21400>
- 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>
- 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., 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. <http://link.springer.com/article/10.1007/s11187-011-9399-3>
- 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>
- 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>

- 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>
- 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 (Eds.), *Empreendedorismo além do plano de negócio* (pp. 162–178). Altas.
- 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., 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>
- 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>
- 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*. Oakland, California: 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.
- 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>
- 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>
- Stock, D. M., & Erpf, P. (2022). Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations – Far more than business-like behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing*, e1753, 1–19. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1753>
- Strauss, A. L. (2003). *Qualitative analysis for social scientists* (14th ed.). Cambridge University Press.
- Syrjä, P., Puimalainen, K., Sjögrén, H., Soininen, J., & Durst, S. (2019). Entrepreneurial orientation in firms with a social mission—A mixed-methods approach. *Cogent Business & Management*, 6(1602016), 1–25.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1602016>
- 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.
<http://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>
- 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>
- Wynn, M., & Jones, P. (2018). Context and entrepreneurship in Knowledge Transfer Partnerships with small business enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20, 146575031877131.
<https://doi.org/10.1177/1465750318771319>
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (D. Bueno, Trans.). Penso.