

COMPORTAMENTO PROATIVO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2023.59.14198>

Submetido em: 22/3/2023

Aceito em: 2/9/2023

Publicado em: 14/12/2023

Fabrizio Martins Lacerda¹, Cristina Dai Prá Martens², Henrique Mello Rodrigues de Freitas³

RESUMO

Nos estudos sobre o Empreendedorismo, a Orientação Empreendedora, como um comportamento empreendedor, é vista como uma importante especificação das orientações estratégicas de uma organização. De modo especial, a literatura tem sinalizado que esforços devem ser direcionados para consolidar diversos fatores que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora nas organizações, especialmente naquelas que não são motivadas pelo lucro. Neste sentido, esta pesquisa objetivou identificar um conjunto de fatores que representa a manifestação da dimensão proatividade da orientação empreendedora em organizações sem fins lucrativos. No estudo exploratório de análise qualitativa, os autores realizaram 11 entrevistas em profundidade com especialistas do setor não lucrativo, que congrega 16 Associações Médicas Oftalmológicas. O uso do *software* Atlas.ti contribuiu com a análise dos fatores que caracterizam a manifestação da dimensão proatividade, que apresentaram maior ou menor ocorrência nas entrevistas. Os resultados do estudo apresentam um conjunto de fatores da dimensão proatividade adaptado à realidade do contexto sem fins lucrativos, evidenciando os evocados com maior ocorrência, com destaque a aspectos de *marketing* com finalidade comercial e uso de habilidades em *networking* e *benchmarking*. O estudo contribui com um conjunto de fatores norteadores capaz de auxiliar os dirigentes nas tomadas de decisão e na realização de processos de estratégia empreendedora. Ainda, pode contribuir com a busca e identificação de oportunidades, seja com a finalidade social ou comercial.

Palavras-chave: empreendedorismo; orientação empreendedora; proatividade; organizações sem fins lucrativos; associações médicas.

PROACTIVE BEHAVIOR IN NONPROFIT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In the studies on Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, as an entrepreneurial behavior, is seen as an important specification of the strategic orientation of an organization. Especially, the literature has signaled that efforts should be directed to consolidate several factors that characterize the manifestation of entrepreneurial orientation in organizations, especially those that are not motivated by profit. In this sense, this research purposed to identify a set of factors that represents the manifestation of the proactiveness dimension of entrepreneurial orientation in nonprofit organizations. In the exploratory study of qualitative analysis, the authors conducted 11 in-depth interviews with experts from the nonprofit sector, which brings together 16 Ophthalmologic Medical Associations. The use of Atlas.ti software contributed to the analysis of the factors that characterize the manifestation of the proactiveness dimension, which presented higher or lower occurrence in the interviews. The results of the study present a set of factors of the proactiveness dimension adapted to the reality of the nonprofit context, evidencing those evoked with the higher occurrence, with emphasis on *marketing* aspects with a commercial purpose and use of *networking* and *benchmarking* skills. The study contributes with a set of leading factors capable of assisting managers in decision-making and the realization of entrepreneurial strategy processes. It can also contribute to the search and identification of opportunities, whether for social or commercial purposes.

Keywords: entrepreneurship; entrepreneurial orientation; proactiveness; nonprofit organizations; medical associations.

¹ Universidade Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo/SP, Brasil. <http://orcid.org/0000-0002-2349-9014>

² Universidade Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo/SP, Brasil. <https://orcid.org/0000-0003-0955-9786>

³ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre/RS, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-5345-7261>

INTRODUÇÃO

A literatura sobre orientação empreendedora (OE) teve início na década de 1980, mas nos últimos 15 anos, de modo especial, vem apresentando crescimento mais intenso (Martens *et al.*, 2016). A OE 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 *et al.*, 2021). Trata-se de um dos constructos mais estudados na literatura sobre empreendedorismo (Covin; Wales, 2018; George; Marino, 2011).

No cenário brasileiro os estudos sobre a OE têm se concentrado especialmente em realidades puramente econômicas (Lazzarotti *et al.*, 2015; Santos; Campos, 2017), ou adotaram o constructo do Empreendedorismo Social (Vasconcelos; Miki; Nóbrega, 2021). Estudiosos internacionais, no entanto, têm se interessado pela investigação da OE em organizações sem fins lucrativos – OSFL (Hu; Pang, 2013; Liu; Takeda; Ko, 2014; Lurtz; Kreutzer, 2016; Schmidt *et al.*, 2015; Stock; Erpf, 2022). A missão da organização pode diferenciar os empreendedores sociais dos comerciais – com ou sem finalidade lucrativa – (Lumpkin *et al.*, 2013), além de suas características operacionais (Mort; Weerawardena; Carnegie, 2003; Turpin; Shier, 2020). Os estudos, porém, raramente têm adaptado as escalas de OE para refletir as diferenças no modo como o empreendedorismo manifesta-se em contextos diferentes (Hu; Pang, 2013; Lumpkin *et al.*, 2013; Morris; Webb; Franklin, 2011).

Em contextos específicos, as diferenças existentes na gestão das atividades de uma organização, devem ser consideradas na investigação do empreendedorismo (Miller, 2011; Morris; Webb; Franklin, 2011). No contexto sem fins lucrativos, por exemplo, o empreendedorismo pode ser mais complexo se comparado ao clássico empreendedorismo corporativo (Lurtz; Kreutzer, 2016). Devido à falta de estudos exploratórios, a maioria dos trabalhos sobre OE, principalmente no contexto sem fins lucrativos, tem aplicado a mesma construção, itens e técnicas de medição originados do contexto econômico, sem considerar as características particulares dos diferentes contextos estudados (Lurtz; Kreutzer, 2016).

Esforços, portanto, devem ser direcionados para consolidar diversos fatores presentes na literatura que caracterizam a manifestação da OE nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva para a realidade das OSFLs (Lumpkin *et al.*, 2013; Lurtz; Kreutzer, 2016; Morris; Webb; Franklin, 2011). Essas cinco dimensões da OE podem ser consideradas consolidadas na literatura em contextos puramente econômicos. Adicionalmente, estudos têm destacado a reciprocidade como mais um componente a ser analisado no contexto sem fins lucrativos (Hu; Pang, 2013; Lumpkin *et al.*, 2013), posto que os comportamentos de colaboração, cooperação e parceria, comuns entre as OSFLs, não são capturados pelas cinco dimensões da OE (Lumpkin *et al.*, 2013).

A dimensão proatividade é o foco principal deste estudo, por representar a busca pela oportunidade direcionada aos desafios futuros, antecipando-se às ações de organizações similares. Ela tem como essência o senso de antecipação e estabelecimento de inovações antes de outras organizações (Morris; Webb; Franklin, 2011), por vezes levando ao pioneirismo em mover uma ideia para a efetivação (Kuratko; Morris; Covin, 2011). No contexto puramente econômico, estudo similar abordou as características da proatividade de organizações de *software* empreendedoras (Martens; Freitas; Boissin, 2010). A proatividade ainda foi analisada

e considerada, por outros 14 estudos, como uma dimensão da OE fundamental para a gestão empreendedora e estratégica das OSFLs (Lacerda; Martens; Freitas, 2020).

O estudo do comportamento proativo das OSFLs torna-se relevante à medida que seus fatores poderão contribuir com uma maior conscientização dos problemas sociais na busca e identificação de oportunidades (Lumpkin *et al.*, 2013; Pearce II; Fritz; Davis, 2010). Além de contribuir com a captação de recursos financeiros, é uma necessidade dessas organizações para a realização de seus projetos (Lacruz; Cunha, 2018). A relevância da proatividade, seus antecedentes e resultados no contexto de OSFL, recebeu destaque no estudo de Lumpkin *et al.* (2013) e no estudo dos autores Pearce II, Fritz e Davis (2010), sendo positivamente associada com o desempenho no setor sem fins lucrativos.

Diante do exposto, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Como caracteriza-se a manifestação do comportamento proativo no contexto sem fins lucrativos? Para respondê-la foi definido o objetivo para identificar um conjunto de fatores que representasse a dimensão proatividade da OE em OSFL. Diante dos resultados foi possível propor um conjunto de fatores que caracterizam a manifestação dessa dimensão. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório e qualitativo com 11 especialistas do setor de associações não lucrativas que congregam profissionais médicos, neste estudo denominadas de Associações Médicas Oftalmológicas (AMOs).

No setor de associações médicas, as AMOs prestam serviços à sociedade por meio da realização de atividades institucionais, científicas, sociais e educativas. Com parcerias públicas e privadas, estabelecem estratégias de captação de recursos financeiros para realizar suas atividades, alcançar seus objetivos e cumprir sua missão (Lacerda; Belfort; Martens, 2015). Essas ações vão ao encontro das características do contexto sem fins lucrativos relacionadas por Kuratko, Morris e Covin (2011). Os autores ainda destacam a existência de uma “dinâmica da concorrência”, quando duas ou mais organizações com a mesma missão e fazendo parte do mesmo cenário, com a necessidade de equilibrar os interesses de diferentes *stakeholders*, além das medidas de desempenho, torna-se ainda mais desafiadora.

Os principais resultados deste estudo evidenciaram como o comportamento proativo caracteriza-se nas atividades práticas das associações pesquisadas, com destaque para as ações de *marketing* com foco comercial, o desenvolvimento de habilidades em *networking* e *benchmarking* e a busca pela melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção traz uma breve revisão conceitual sobre OE e proatividade no contexto sem fins lucrativos; o método de pesquisa é apresentado na segunda seção; em seguida são apresentados os resultados da análise exploratória e, logo após, os resultados são discutidos e consolidados, finalizando com a seção que traz as considerações finais seguidas das referências bibliográficas consultadas.

DIMENSÃO PROATIVIDADE DA OE NO CONTEXTO SEM FINS LUCRATIVOS

A OE é vista como uma importante especificação das orientações estratégicas de uma organização (Adro; Fernandes, 2020; Schmidt *et al.*, 2015). A OE pode ser definida como processos, práticas e atividades de tomadas de decisão para agir de modo empreendedor (Covin; Lumpkin, 2011; Lumpkin; Dess, 1996). A OE ainda pode consistir em tomadas de

decisão em processos de estratégia empreendedora, utilizada pelos decisores (Wales *et al.*, 2021), visando a “implementar o propósito organizacional da empresa, sustentar sua visão e criar vantagem competitiva” (Rauch *et al.*, 2009, p. 763), sendo associada positivamente a um melhor desempenho em organizações econômicas (Rauch *et al.*, 2009) e nas organizações sem finalidade lucrativa (Adro *et al.*, 2021; Dewan; Tantawi; Amara, 2023).

As cinco dimensões iniciais da OE (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva) 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). Na ausência da motivação de lucro, porém, os fatores que desencadeiam o comportamento empreendedor em OSFL não estão bem estabelecidos, uma vez que a base conceitual da OE foi originada para o contexto puramente econômico (Coombes *et al.*, 2011; Morris; Webb; Franklin, 2011).

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

Os resultados de diferentes estudos empíricos confirmaram uma relação positiva, mesmo que parcialmente, entre OE e desempenho de OSFL (Coombes *et al.*, 2011; Hu; Pang, 2013; Liu; Takeda; Ko, 2014; Lurtz; Kreutzer, 2016; Miles *et al.*, 2013; Morris *et al.*, 2007; Pearce II; Fritz; Davis, 2010). O desempenho dessas organizações, entretanto, 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). Alguns estudos propuseram a reciprocidade como dimensão adicional da OE nesse contexto (Kraus *et al.*, 2017; Lurtz; Kreutzer, 2016).

Na ausência do potencial de lucros apropriados, as OSFL têm a necessidade de captarem recursos financeiros para a realização de seus projetos (Lacruz; Cunha, 2018), e perseguem o empreendedorismo por três razões principais (Pearce II; Fritz; Davis, 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. Nesse sentido, a proatividade torna-se um comportamento importante a ser adotado pelas OSFLs, pois conduz as organizações a explorarem as mudanças no setor, visando ao propósito social, à captação de recursos e a atender às expectativas dos múltiplos *stakeholders*.

A proatividade tem como essência o grau em que uma organização apoia o desenvolvimento de antecipação e criação de inovações antes de outros, permitindo, assim, o crescimento e o desempenho aprimorado (Morris; Webb; Franklin, 2011). Pode ser distinguida teoricamente de inovação, que transmite novidade e invenção (Adro; Fernandes, 2020), à medida que a proatividade pode simplesmente envolver a aplicação de novas medidas que são, em grande parte, imitações (Pearce II; Fritz; Davis, 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 uma ação orientada e a tenacidade em mover uma ideia para a efetivação, envolvendo interpretação criativa de regras, habilidades em *networking*, aproveitamento dos recursos e níveis de persistência e paciência (Kuratko; Morris; Covin, 2011).

Vista como “proatividade de mercado” (Voss; Voss; Moorman, 2005), é representada como um compromisso da organização na criação 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 (Lumpkin *et al.*, 2013; Pearce II; Fritz; Davis, 2010), com maior conscientização dos problemas sociais e ambientais na identificação e busca antecipada de novas soluções e oportunidades (Garçon; Nassif; Lima, 2022; Lumpkin *et al.*, 2013; Pearce II; Fritz; Davis, 2010).

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; Webb; Franklin, 2011). Por vezes, as missões sociais criam um senso de urgência, obrigando as organizações a serem mais proativas, aumentando a conscientização dos problemas sociais, contribuindo para se anteciparem às necessidades futuras (Lumpkin *et al.*, 2013). Ao lidarem com organizações similares, via de regra, o comportamento proativo conduz a organização a iniciar ações e a adotar uma postura muito competitiva (Chen; Hsu, 2013), além de buscar a melhoria contínua nas operações diárias e uma posição de liderança no setor (Hu; Pang, 2013).

Após revisitar a literatura de OE e realizar uma revisão sistemática, foi possível identificar diversos fatores teóricos que caracterizam a dimensão proatividade no contexto sem fins lucrativos, conforme apresenta o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Modelo teórico da Proatividade e seus fatores no contexto sem fins lucrativos

Proatividade e seus fatores: Promulgação da mudança no contexto sem fins lucrativos
Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros.
Constantemente posiciona-se 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> .

Proatividade e seus fatores:
Promulgação da mudança no contexto sem fins lucrativos
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 execução de ideias.
Faz uso de habilidades em <i>networking</i> .

Fonte: Elaborado com base na literatura.

O Quadro 1 representa o modelo teórico da proatividade e seus fatores, que foram investigados empiricamente neste estudo, compondo o protocolo de coleta de dados, conforme descrito na seção seguinte.

MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo buscou identificar um conjunto de fatores que representam a manifestação da dimensão proatividade da OE em OSFL. A realização de pesquisa qualitativa tem sido sugerida na literatura de OE (Lurtz; Kreutzer, 2016; Wales, 2016). Nesse sentido, adotou-se a estratégia de pesquisa exploratória, com análise qualitativa dos dados coletados (Bluhm *et al.*, 2010) por meio da realização de 11 entrevistas semiestruturadas, em profundidade, com especialistas do setor estudado (Yin, 2016).

Para a realização do estudo, a unidade de análise (Yin, 2016) foi composta por 16 associações profissionais da medicina oftalmológica (AMOs), definidas conforme a conveniência, seguindo uma amostragem intencional (Creswell, 2010; Yin, 2016). As AMOs, foco do estudo, fazem parte dos 16% das associações patronais e profissionais que ocupam o terceiro lugar no *ranking* brasileiro das OSFLs (Fasfil, 2012) e contribuem com o Estado desenvolvendo ações de saúde pública. Neste estudo, para fins de anonimato, as associações são identificadas, individualmente, como AMO1 até AMO16.

No geral, as AMOs, enquanto associações profissionais, têm por objetivos comuns promover a assistência oftalmológica e a saúde ocular da população e congregar e representar a oftalmologia brasileira, contribuindo para a elevação do nível técnico, científico e ético do exercício profissional dos oftalmologistas. É evidente que as AMOs têm se preocupado com a formação e a 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 inovadores de educação médica continuada em oftalmologia, com o objetivo de favorecer a constante atualização científica dos médicos oftalmologistas. As AMOs destacam-se, ainda, como associações profissionais na luta pela melhoria da saúde ocular da população, na prevenção da cegueira e na reabilitação visual, realizando campanhas publicadas nas suas redes sociais (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn) para conscientizar a população sobre os cuidados com a visão.

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. Muitos projetos e inovações, no entanto, podem ficar comprometidos devido à mudança periódica dos diretores. As AMOs são dirigidas por uma diretoria executiva

composta, em média, por cinco médicos eleitos pelos seus associados para mandato de dois anos, tendo suas atribuições determinadas no Estatuto Social.

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. Ainda 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. Para a realização das entrevistas foram contatados 15 potenciais entrevistados, entre especialistas do setor e colaboradores das associações médicas. Mesmo com diversas tentativas, porém, 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*, no entanto não retornou com as respostas.

A fase de coleta de dados foi realizada por meio de 11 entrevistas semiestruturadas em profundidade com especialistas do contexto das 16 AMOs pesquisadas (6 especialistas do setor e 5 especialistas colaboradores/celetistas), considerados relevantes para a pesquisa pela experiência profissional e conhecimento da estrutura, atividades, serviços e estilos de gestão das 16 associações médicas. Utilizou-se, portanto, uma amostragem intencional, posto que os entrevistados selecionados teriam experimentado, de certa forma, o fenômeno principal deste estudo (Creswell, 2010), com experiências no setor variando entre 8 e 37 anos. As entrevistas tiveram, em média, 60 minutos de duração com gravação em áudio e, após, foram transcritas e validadas com as releituras. 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.

Mesmo que as entrevistas tenham abordado as seis dimensões da OE (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e reciprocidade), propostas para OSFL (Hu; Pang, 2013; Lumpkin *et al.*, 2013; Lurtz; Kreutzer, 2016), este estudo tem foco específico na proatividade, sendo apresentados os resultados dessa única dimensão, considerada importante para a busca de oportunidades empreendedoras, crescimento e desempenho aprimorado.

Para a fase de análise e interpretação dos resultados das entrevistas em profundidade, a adoção de programas informatizados 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 OE (Wales, 2016). Assim, este estudo adotou o *software* Atlas.ti (<http://>

atlasti.com/) para análise textual dos dados qualitativos (Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2010), sendo conduzido pela técnica de análise de conteúdo (Miles; Huberman; Saldaña, 2014). Na análise, a codificação de dados envolve identificar e registrar uma ou mais passagens de texto, que exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva, estabelecendo uma estrutura de ideias temáticas em relação ao respectivo código (Gibbs, 2009).

As entrevistas são os documentos primários da análise (*P-Docs*) e a nomenclatura representa a ordem de realização (P1-Especialistas, P2... P11). Os *codes* foram configurados com a sigla da dimensão (PR-proatividade) e seus fatores, sintetizados de acordo com o modelo teórico do estudo, apresentado anteriormente (Quadro 1). Com o auxílio do *software* Atlas.ti, realizou-se uma primeira análise de conteúdo para identificar e selecionar os incidentes (*quotations*). Num segundo momento, após utilizar a ferramenta de consulta (*query tool*), a análise de conteúdo foi retomada para alcançar maior proximidade entre os incidentes e os respectivos fatores da proatividade. Em seguida, a fim de gerar a rede semântica da dimensão proatividade, a partir dos 176 incidentes identificados nos 14 fatores (*codes*), as *quotations* de cada fator foram analisadas individualmente e agrupadas por grau de similaridade, para, então, proceder à apresentação dos resultados, descritos na próxima seção.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As AMOs congregam profissionais médicos que estudam e tratam os distúrbios dos olhos, ou seja, os oftalmologistas. Desenvolvem suas atividades no setor de serviços que envolvem ações de caráter social, científico, educativo e institucional, por meio de parcerias privadas e públicas. Normalmente estabelecem um portfólio de projetos a serem executados anualmente, com ações estratégicas para cumprir com a missão, realizar suas atividades e captar recursos financeiros dos setores privado e público, atingindo seus objetivos.

Para explicitar os fenômenos que representam a proatividade, a análise foi conduzida pelo processo de comparação incidente-incidente (Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2010) de cada um dos 14 fatores (Quadro 1) que compõem o comportamento proativo das 16 organizações estudadas (aqui identificadas como AMO1 a 16), explorados a seguir.

O resultado dessa dimensão será direcionado com padrões de ocorrência encontrados nos dados. Todo esse processo visa a garantir a fundamentação empírica na explicação do fenômeno que caracteriza a proatividade. Para isso, na sequência são explorados os fatores da proatividade, retomando aspectos apontados pelos entrevistados (aqui identificados como ESP1 a ESP11) e, eventualmente, fazendo uso de trechos de entrevistas para ilustrar ou corroborar algum aspecto.

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; Webb; Franklin, 2011).

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 entrevistados. 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) vão sendo percebidos no decorrer do tempo, e então as ações são iniciadas, seja na prestação de serviços ou na institucionalização da organização.

A necessidade de se antecipar foi destacada pelo ESP6-SET, que afirma ter ficado evidente quando participou de palestras voltadas para a gestão administrativa de clínicas e consultórios, realizadas por uma AMO. 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 por parte de uma AMO. O ESP6-SET destaca que o manual “(...) foi uma preocupação legítima (...)” diante de uma necessidade percebida.

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

Esse fator foi associado a se ter processos estabelecidos para que, de fato, seja efetivo o posicionamento das organizações (Pearce II; Fritz; Davis, 2010) e 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 demandas 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 por meio da realização de diversas e diferentes campanhas de orientação, conscientização e atendimento da população, como é evidenciado nas falas dos especialistas. Segundo o ESP1-SET, já foram realizadas campanhas de catarata, glaucoma, retina, refração, entre outras.

Outro modo de buscar o posicionamento é conhecer as expectativas dos associados (Morris; Webb; Franklin, 2011). No caso dos eventos, as associações podem identificar se os participantes desejam algo diferente, se gostariam que algo fosse mudado ou adaptado no próximo evento, como informou ESP7-COL. Esse ponto é corroborado por ESP6-SET e ESP9-COL, que dão como exemplo a criação da sessão “café com o especialista”, a partir da necessidade de conversas “*face-to-face*” dos participantes com profissionais da área de gestão.

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; Fritz; Davis, 2010). Para que a população tivesse uma orientação correta sobre as doenças da visão, pôsteres informativos foram produzidos, distribuídos e disponibilizados no *site* de uma associação. Recentemente, tais pôsteres passaram a ser distribuídos pelo próprio médico no seu serviço de atendimento, uma vez que muitos pacientes acessam *sites* não médicos para compreender a situação de sua saúde ocular logo após o atendimento.

A revista científica de uma associação segue critérios científicos de indexação em periódicos científicos internacionais e foi indexada em uma conceituada base de dados. Passou a usar o programa de gestão totalmente *on-line* 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 acredita que a revista científica 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”.

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

A organização e a realização de congressos são ações comuns 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”.

Outra situação de mudança percebida (Morris; Webb; Franklin, 2011) é em relação à busca por captação de recursos (Lacruz; Cunha, 2018), no caso, vinculada a manter o *site* de uma associação, uma vez que essa entidade não realiza cobrança de anuidade. O ESP7-COL sinaliza que a associação mantém parceiros apoiadores para essa finalidade, seguindo exemplo de outras AMOs.

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, a exemplo de associações de outras especialidades médicas. 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; Fritz; Davis, 2010). ESP2-SET e ESP4-SET destacaram a criação de um Manual de Ajustes de Condutas, visando a auxiliar os médicos na questão do relacionamento com as operadoras de planos de saúde.

O ESP3-COL exemplifica o pioneirismo em serviços (Chen; Hsu, 2013) quando, em 1996, foi criada, por duas outras associações, uma AMO específica de administração em oftalmologia, 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. A criação de um novo portal científico pela AMO3, para oferecer serviço de tutores para auxiliar na pesquisa e escrita científica, é apontada como exemplo de pioneirismo pelo ESP5-COL.

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 contrapartida no processo de captação de recursos: “(...) dentro do pacote de patrocínio, a gente dá um percentual ‘x’ espaços para elas conseguirem veicular as suas marcas dentro da revista (...)”. Novas técnicas administrativas ainda podem ser consideradas pioneiras com a criação da AMO5.

f) Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam

Para demonstrar que associações têm copiado ações iniciadas por outra associação (Miles *et al.*, 2013), o ESP5-COL enfatiza aquelas relacionadas aos tipos de negociação 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 de ESP10-SET tem foco na replicação do *software* de gestão de eventos, posto que o mesmo tem sido utilizado por outras associações.

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). 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 melhoria contínua pode contribuir com a modernização e eficiência das operações e serviços; caso essa busca não ocorra, a associação pode colocar a perder melhorias de vários anos.

Diversas associações têm aprimorado sua página da *internet* e seu aplicativo, buscando oferecer informações mais diretas, de fácil entendimento e mais ágeis. Para o ESP2-SET, porém, “(...) ainda não tá bom; estamos contratando gente que tenha bastante essa tecnologia bem moderna, tecnologia bem fácil pra 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 por ESP3-COL e 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, e as outras vão perceber as lacunas que estão deixando”.

h) Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação

A procura 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. Cabe destacar o comportamento proativo e de diferenciação (Miles *et al.*, 2013) de uma AMO ao buscar a oportunidade de se aproximar de associações internacionais similares. O ESP11-COL chamou atenção para o aumento da proatividade, posto que, inicialmente, a aproximação era com associações dos Estados Unidos e Portugal, mas conseguiram expandir para a Ásia, a 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 praias, visando a atrair mais participantes.

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

As associações do setor têm se dedicado para alcançar certa posição de liderança (Hu; Pang, 2013). Isso foi evidenciado em várias ações evocadas nas falas dos especialistas. 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 a levar informações sobre a saúde ocular da população aos parlamentares.

O ESP5-COL chamou 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. O ESP11-COL salientou que a AMO1 mantém parceria efetiva com diversas instituições brasileiras de menor porte, seja de atuação no setor oftalmológico ou não.

j) Promulgação da mudança em relação às expectativas dos stakeholders

As associações oftalmológicas vêm se movimentando a fim de se adequarem às expectativas dos *stakeholders* (Morris; Webb; Franklin, 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 (...)”.

Outro exemplo é a união de duas associações que teve como finalidade o fortalecimento das especialidades envolvidas, tendo buscado atender às expectativas dos *stakeholders*. Decorrente disso, mais serviços foram oferecidos aos associados, como os programas de ensino, e mais valor foi agregado à filiação dos médicos à medida que a cobrança de anuidade também foi unificada.

Em relação às expectativas do público leigo (Morris; Webb; Franklin, 2011), outra associação buscou a mudança no modo de se comunicar, por meio da visualização 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 termos de conteúdo quanto de formato dos vídeos produzidos.

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. Outro especialista salienta que algo que talvez falte para a maioria das entidades médicas é perceber que uma prestação de serviço importante é chegar junto do potencial paciente, ou seja, da população leiga.

Nesse contexto, o ESP9-COL sugere que é necessário olhar não só para o associado médico, porque é preciso pensar em outros potenciais associados para fortalecer a entidade. 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 é 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 em geral, conforme evocado por dois especialistas.

l) Constantemente experimenta novos programas de marketing e formas de comercialização

Os especialistas corroboram que as AMOs têm adotado o *marketing* para atingir diferentes *stakeholders* e objetivos diversos (Voss; Voss; Moorman, 2005). O movimento das associações nessa linha de novos programas de *marketing* é claro, mesmo que algumas ainda confundam 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 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.

O *marketing* é adotado pelas AMOs para diversas finalidades. 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 [AMO5] (...)”. Segundo o ESP7-COL, a associação 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.

Um plano de comunicação e *marketing*, capaz de atingir o público-alvo por vários caminhos, 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 no *site* e nas mídias sociais. O *marketing* institucional das AMOs tem sido realizado em diferentes veículos de comunicação, visando o fortalecimento da marca e o posicionamento como associações profissionais. Há ações em veículos de grande mídia, revistas de circulação nacional semanal e jornais de grande circulação.

No que se refere às formas de comercialização (Voss; Voss; Moorman, 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 possuem um *marketing* organizado, pois teriam muita dificuldade de captar recursos. Isso pode remeter a certo amadorismo no momento de justificar um investimento mais alto.

m) Realiza ação orientada para execução de ideias

Esse fator, na visão de um especialista, pode ser bastante efetivo se embasado num planejamento, ajudando as AMOs a avançarem rumo a seus objetivos, auxiliando na busca e aproveitamento de pequenas oportunidades que possam potencializar suas atividades. 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. A ação orientada (Kuratko; Morris; Covin, 2011), 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 significar um problema (...).”

A interpretação dos movimentos dos ambientes interno e externo (Lumpkin; Dess, 1996) passa a ser um diferencial ao se conduzir uma ideia para execução. Nesse sentido, um especialista chama atenção para a questão de atemporalidade para o conteúdo das matérias publicadas por uma AMO. Em certos casos, as ações que vão orientar a efetivação de algumas ideias devem estar adequadas às regras e normas que conduzem o setor (Kuratko; Morris; Covin, 2011). Recursos igualmente são necessários para a realização de ações que visam à realização de ideias, seja pela necessidade de contratar serviços terceirizados, como destacaram alguns especialistas, ou para atrair mais atenção e participação dos diferentes públicos-alvo.

A instituição de algumas ideias pode ser em longo prazo, exigindo ações bem planejadas e níveis de persistência para que o objetivo seja atingido. 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 (...).”

n) Faz uso de habilidades em networking

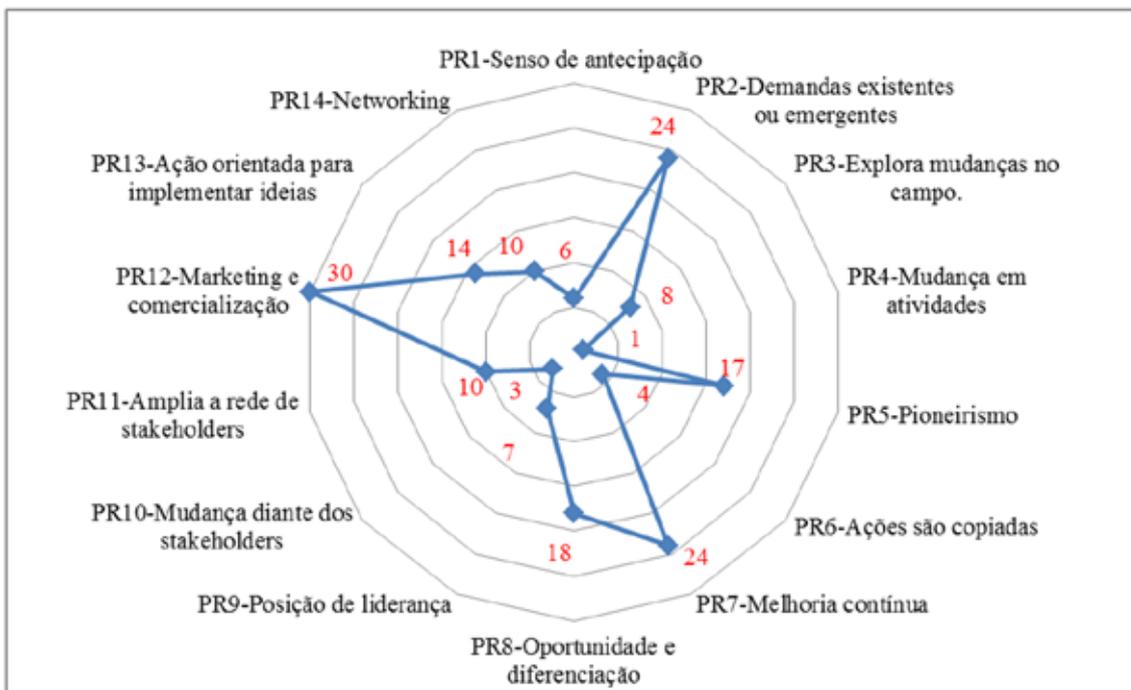
O *networking* foi apontado por um especialista como uma habilidade fundamental no relacionamento entre os patrocinadores e as AMOs, e que esse aspecto vem sendo aprimorado ao longo do tempo (Kuratko; Morris; Covin, 2011). Por meio dessa habilidade, um grupo de médicos de duas associações decidiu realizar os eventos em conjunto, uma vez que os interesses científicos eram comuns. Decorrente dessa parceria, as duas associações unificaram-se, 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.

No entendimento do ESP4-SET, o *benchmarking* é uma habilidade tão importante quanto o *networking*, pois ele visa a 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”. 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 modelo foi adotado pela AMO brasileira na realização do seu congresso.

* * *

Na sequência, a Figura 1 apresenta o resultado gráfico de coocorrência (*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 1 – Coocorrência dos fatores da proatividade: incidentes da análise textual pelo Atlas.ti



Fonte: Dados da pesquisa.

Após ter abordado os fatores da proatividade de acordo com as evidências no contexto de AMOs sem fins lucrativos, na ótica dos especialistas entrevistados, a próxima seção faz breve discussão dos resultados.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como caracteriza-se a dimensão proatividade da OE no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 especialistas, os 14 fatores que representam o comportamento proativo, conforme modelo teórico (Quadro 1).

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 coocorrência (Figura 1), 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 – 30 incidentes evocados/por 10 especialistas), seguido de “posicionamento para atender às demandas existentes ou emergentes” (24/9) e “melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços” (24/9). Estão entre os menos evocados “mudança em relação às atividades de organização com missões semelhantes” (1/1), “mudança em relação às expectativas dos *stakeholders*” (3/2) e “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, situações que se destacaram na análise são retomadas. O fator que busca a “promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes”

(Morris; Webb; Franklin, 2011), a única característica evocada por apenas um especialista, apresentou similaridade com o comportamento proativo do fator que visa, continuamente, a “fazer alterações para explorar as mudanças que ocorrem no campo” (Helm; Anderson, 2010; Pearce II; Fritz; Davis, 2010). Propõe-se, portanto, a unificação dos fatores, passando à nova grafia, e “continuamente faz alterações em atividades para explorar as mudanças que ocorrem no campo” (Helm; Anderson, 2010; Morris; Webb; Franklin, 2011; Pearce II; Fritz; Davis, 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 as ações comerciais. 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; Morris; Covin, 2011), um especialista chamou atenção para o uso de *benchmarking* como uma habilidade importante para o setor. Pelas características do fator evocadas nas entrevistas, fica evidente que as OSFLs têm adotado esse recurso para melhorar suas atividades. Assim, sugere-se agregar habilidades em *benchmarking* ao fator, que passa a ter nova grafia: “faz uso de habilidade em *networking* e *benchmarking*”.

Após a discussão apresentada, o Quadro 2 sistematiza a proposição da dimensão da OE proatividade e seus fatores, adaptados à realidade de OSFL.

Quadro 2 – Proposição da dimensão Proatividade da OE e seus fatores para OSFL

Proatividade e seus fatores: Promulgação da mudança no contexto sem fins lucrativos	Atividades Proativas Coocorrência
Constantemente experimenta novos programas de <i>marketing</i> .	30
Constantemente posiciona-se para atender às demandas existentes ou emergentes.	24
Busca a melhoria contínua nas operações diárias e prestação de serviços.	24
Busca de oportunidade e comportamentos de diferenciação.	18
Pioneirismo na introdução de novos produtos, serviços, processos, técnicas administrativas ou tecnologias operacionais.	17
Realiza ação orientada para criação de ideias.	14
Frequentemente busca ampliar a rede de <i>stakeholders</i> .	10
Faz uso de habilidades em <i>networking</i> e <i>benchmarking</i> .	10
Continuamente faz alterações em atividades para explorar as mudanças que ocorrem no campo.	8
Por vezes alcança uma posição de liderança entre as organizações similares.	7
Senso de antecipação às necessidades e aos desafios futuros.	6
Normalmente inicia ações que outras organizações similares copiam.	4
Promulgação da mudança em relação às expectativas dos <i>stakeholders</i> .	3
Promulgação da mudança em relação às atividades de organizações com missões semelhantes.	1
Regularmente realiza novas atividades de <i>marketing</i> com finalidade comercial.	novo

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: Proposta pelos autores com base na fundamentação teórica e empírica.

O Quadro 2 destaca três fatores menos evocados pelos especialistas, dos quais um foi excluído, três fatores com nomenclaturas adaptadas e um novo fator agregado. Além disso, a análise final da dimensão proatividade é concluída com dois fatores unificados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar um conjunto de fatores que represente, no contexto sem fins lucrativos, a manifestação da dimensão proatividade da OE, de maneira especial, em AMOs. A partir da análise dos resultados, foi possível propor uma base final (Quadro 2) da proatividade composta por fatores que caracterizam a manifestação desse comportamento empreendedor, adaptado à realidade das OSFLs.

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 efetivação, 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; Webb; Franklin, 2011).

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 da análise dos resultados representam práticas efetivas da dimensão proatividade, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

Ao adotar o comportamento empreendedor por meio da dimensão proatividade e seus fatores, tem-se a expectativa de que as OSFLs possam potencializar suas ações empreendedoras e melhorar a gestão administrativa. Ainda, favorecer o cumprimento da contribuição social, dos objetivos, da missão, dos direcionamentos estratégicos e, conseqüentemente, seu desempenho. Em termos acadêmicos, este estudo colabora com o avanço das pesquisas de OE em contextos específicos, de modo especial os sem fins lucrativos. Para a prática de gestão nesse contexto, este estudo contribui com um conjunto de fatores norteadores capaz de auxiliar os dirigentes nas tomadas de decisão e na realização de processos de estratégia empreendedora.

Como limitação do estudo, outros pesquisadores poderiam seguir um caminho diferente na análise dos resultados e, ainda, ter outro entendimento das situações de destaque para sugerir adaptações, inclusões, exclusões de palavras e fatores na proposição da base final da proatividade. Buscou-se, porém, minimizar a subjetividade ao adotar um processo mais longo de análise e interpretação, além do uso de *software* de análise qualitativa, visando a atingir certo padrão de ocorrência nos dados das entrevistas e fundamentação empírica do fenômeno proatividade, e também ter focado apenas em associações profissionais da medicina oftalmológica, que possuem características específicas considerando a própria realidade da especialidade médica, como os impactos que a deficiência visual pode causar na economia.

Como estudos futuros, pesquisadores do tema OE poderão adotar o conjunto de fatores propostos por este estudo para a realização de análise em outras associações médicas e em diferentes contextos de OSFL. Ainda, estudos poderão investigar se uma OSFL considerada proativa pode ter mais disposição para a realização de parcerias institucionais e comerciais, conforme a dimensão reciprocidade da OE. Por fim, pode-se sugerir a realização de estudos quantitativos, com a finalidade de validar as variáveis de análise da proatividade em OSFL, tendo como amostra as associações profissionais de todas as especialidades da medicina regulamentadas no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ADRO, F. *et al.* Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 24 abr. 2021.
- ADRO, F.; FERNANDES, C. I. Social innovation: a systematic literature review and future agenda research. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v. 17, n. 1, p. 23-40, 1º mar. 2020.
- ANDERSON, B. S. *et al.* Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, p. 1-18, 2014.
- BLUHM, D. J. *et al.* Qualitative research in management: a decade of progress. *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 8, p. 1.866-1.891, 2010.
- CHEN, H. L.; HSU, C.-H. Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *Service Industries Journal*, v. 33, n. 5, p. 445-466, abr. 2013.
- COOMBES, S. M. T. *et al.* Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? *Journal of Management Studies*, v. 48, n. 4, p. 829-856, jun. 2011.
- COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 855-872, set. 2011.
- COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 1-16, 2018.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Tradução Magda França Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DEWAN, A.; TANTAWI, P.; AMARA, D. F. The relationship of social value orientation and social entrepreneurial orientation on organizational performance: a study on small and medium enterprises in Egypt. *SocioEconomic Challenges*, v. 7, n. 2, p. 31-44, 2023.
- FASFIL. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil*. Brasília: IBGE: Ipea: Abong: Gife: SGP, 2012.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- GARÇON, M. M.; NASSIF, V. M. J.; LIMA, T. J. S. D. Individual social entrepreneurial orientation in Brazil: measurement and the predictive role of personal values and attitude toward social change. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 14, n. 2, p. 340-360, 16 fev. 2022.
- GEORGE, B. A.; MARINO, L. The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 989-1.024, set. 2011.
- GIBBS, G. *Análise de dados qualitativos*. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. DA (ed.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HELM, S. T.; ANDERSON, F. O. Beyond taxonomy an empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, v. 20, n. 3, p. 259-276, 2010.
- HU, Y.; PANG, X. Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China. *Journal of Applied Sciences*, v. 13, n. 19, p. 3.989-3.994, 2013.
- KRAUS, S. *et al.* Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, p. 1-21, mar. 2017.

- KURATKO, D. F.; MORRIS, M. H.; COVIN, J. G. *Entrepreneurship in nonprofit and government organizations*. Em: Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations. 3. ed. Canada: Cengage Learning, 2011. p. 113-143.
- LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; MARTENS, C. D. P. Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos. *Regepe – Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 4, n. 2, p. 66-95, 2015.
- LACERDA, F. M.; MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. Nonprofit entrepreneurial orientation: A systematic literature review and conceptual framework. *Nonprofit Management and Leadership*, v. 30, n. 4, p. 677-692, 2020.
- LACRUZ, A.; CUNHA, E. Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study. *Regepe Revista de Gestão*, v. 25, n. 2, p. 112-227, 25 jun. 2018.
- LAZZAROTTI, F. et al. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, p. 673-695, dez. 2015.
- LIU, G.; TAKEDA, S.; KO, W.-W. Strategic orientation and social enterprise performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 43, n. 3, p. 480-501, 2014.
- LUMPKIN, G. T. et al. Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, v. 40, n. 3, p. 761-783, 2013.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LURTZ, K.; KREUTZER, K. Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: the pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, p. 1-24, jul. 2016.
- MARTENS, C. D. P. et al. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 4, p. 556-583, 2016.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R. DE; BOISSIN, J.-P. Proatividade em empresas de software empreendedoras: a voz dos executivos. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 8, n. 3, p. 327-357, dez. 2010.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. *Qualitative data analysis a methods sourcebook*. 3. ed. [S. l.]: Sage, 2014.
- MILES, M. P. et al. The relationship of entrepreneurial orientation, vincentian values and economic and social performance in social enterprise. *Review of Business*, v. 33, n. 2, p. 91-102, 2013.
- MILLER, D. Miller (1983) Revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 873-984, set. 2011.
- MORRIS, M. H. et al. Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 13, n. 4, p. 12-39, 2007.
- MORRIS, M. H.; WEBB, J. W.; FRANKLIN, R. J. Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 47-69, set. 2011.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J.; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 8, n. 1, p. 76-88, fev. 2003.
- PEARCE II, J. A.; FRITZ, D. A.; DAVIS, P. S. Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 34, n. 1, p. 219-248, jan. 2010.
- RAGIN, C. C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. [S. l.]: University of California Press, 2014.
- RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.
- SANTOS, J. dos; CAMPOS, A. L. S. Dimensões da orientação empreendedora de gestores de pequenas e médias empresas e o processo de internacionalização. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n. 1, p. 2-19, abr. 2017.
- SCHMIDT, H. J. et al. Strategic orientations and the performance of Social Entrepreneurial Organisations (SEOs): A conceptual model. *Social Business*, v. 5, n. 2, p. 131-155, 31 ago. 2015.

- STOCK, D. M.; ERPF, P. Systematic literature review on entrepreneurial orientation in nonprofit organizations – Far more than business-like behavior. *Journal of Philanthropy and Marketing*, v. e1753, p. 1-19, 2022.
- STRAUSS, A. L. *Qualitative analysis for social scientists*. 14. ed. United Kingdom: Cambridge University Press, 2003.
- TURPIN, A.; SHIER, M. L. Social Entrepreneurial Orientation in Human Service Organizations: A Scoping Review. Request PDF. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 44, n. 2, p. 144-168, 2020.
- VASCONCELOS, T. B.; MIKI, A. F. C.; NÓBREGA, P. I. S. da. Uma análise comparativa do empreendedorismo social nas macrorregiões brasileiras. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí: Editora Unijuí, v. 19, n. 56, p. 337-357, 24 nov. 2021.
- VOSS, Z. G.; VOSS, G. B.; MOORMAN, C. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9/10, p. 1.132-1.150, 2005.
- WALES, W. J. Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, v. 34, n. 1, p. 3-15, 2016.
- WALES, W. J. *et al.* The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, v. 128, p. 564-577, 1º maio 2021.
- YIN, R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Tradução Daniel Bueno. Porto Alegre: Penso, 2016.
- ZAHRA, S. A. *et al.* A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, v. 24, p. 519-532, 2009.

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

Autor correspondente:

Fabrício Martins Lacerda
Universidade Nove de Julho
Programa de Pós-Graduação em Administração
São Paulo/SP, Brasil
E-mail: fabricioplacerda@gmail.com

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão
está sob Licença Creative Commons CC – By 4.0.