

Comportamento de Inovação em Organizações sem fins Lucrativos: Estudo em Associações Médicas

Abstract

This study aimed to propose a set of factors that characterize the manifestation of the innovativeness dimension of entrepreneurial orientation (EO) in nonprofit organizations (NPOs). Studying the innovative behavior of NPOs can contribute to the adoption of new technologies and the search for creative solutions to commercial and social needs. With the accomplishment of an exploratory study and qualitative analysis of 11 interviews with specialists from the nonprofit sector of Brazilian Ophthalmological Medical Associations, it was possible to analyze different actions that characterize the manifestation of the innovativeness in the nonprofit context. Among the results, the search for 'creative solutions and experimentation for new processes, products and services' was the most evoked factor in interviews. The least evoked factor experts, suggests the 'involvement and constant dedication of people to innovation activities'. Based on the empirical evidence, highlighted situations were retaken and three factors had adapted nomenclatures, being consolidated the innovativeness and its respective factors adapted to the reality of NPOs.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Innovation, Innovativeness Nonprofit Organizations.

1 Introdução

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

Para investigar o empreendedorismo nas atividades de uma organização, é preciso considerar as particularidades de cada contexto específico (Miller, 2011). Os autores Morris

et al. (2007) consideraram limitados os trabalhos sobre comportamento empreendedor em OSFL, e se basearam no constructo de empreendedorismo corporativo e literaturas de inovação para explorar a relevância da orientação empreendedora - OE. Atualmente, outros autores têm se dedicado a compreender o empreendedorismo de OSFL tendo como base a literatura de OE (Kraus, Niemand, Halberstand, Shaw, & Syrjä, 2017; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016). No contexto puramente econômico, as dimensões de análise do constructo OE – inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva – podem ser consideradas consolidadas na literatura (Martens, Lacerda, Belfort, & Freitas, 2016). Mais recentemente, comportamento de reciprocidade tem sido sinalizado pela literatura como dimensão adicional para estudo da OE em OSFL (Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Voss, Voss, & Moorman, 2005), resutando, então, em seis dimensões possíveis para caracterizar a OE.

Nesse contexto, estudo do comportamento inovador das OSFL se torna relevante, por representar a geração de novas ideias com a finalidade de potencializar o impacto social (Kraus et al., 2017), e a busca por soluções criativas para os problemas e necessidades dos *stakeholders*, na forma de novos processos, produtos e serviços (Morris et al., 2007). Também representa a adoção de novas tecnologias em operações (Kuratko et al., 2011), o processo de formulação de estratégias (Lurtz & Kreutzer, 2016) e os novos modelos de negócios (Chen & Hsu, 2013). Na medida em que a inovação é um elemento central do comportamento empreendedor (Covin & Miles, 1999; Stevenson & Gumpert, 1985), a literatura sobre inovação em OSFL é pertinente para a discussão atual.

Estudo similar abordou as características da inovatividade, mas na realidade de organizações do setor inovador de *software* que buscam a lucratividade (Martens, Freitas, Boissin, & Behr, 2011). Assim, torna-se importante analisar como se caracteriza a manifestação da inovatividade no contexto de OSFL, propondo um conjunto de fatores que representem essa dimensão. Para tanto, um estudo exploratório foi realizado no setor de associações médicas brasileiras sem fins lucrativos, aqui denominadas de Associações Médicas Oftalmológicas – AMOs.

Para cumprir o objetivo proposto, este artigo faz breve revisão conceitual sobre o comportamento inovador em OSFL na seção 2; o método de pesquisa é apresentado na seção 3; na seção 4, estão os resultados da análise exploratória; por fim, na seção 5, a consolidação dos resultados e as considerações finais.

2 Inovatividade da OE em OSFL

O empreendedorismo tem um papel legítimo nas OSFL, e o ambiente de trabalho pode ser projetado para afetar e gerar níveis de empreendedorismo mais elevados (Morris et al., 2007). Entre as principais motivações para a ação empreendedora de OSFL está a relacionada com o foco na missão social, podendo afetar cada atividade. Ao contrário, a busca por geração de lucro, estaria entre as últimas motivações ao empreendedorismo, no contexto sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016). Porém, a OE, refletida nas dimensões inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva, pode ser vista como uma fonte de vantagem competitiva ou de renovação estratégica para o contexto sem fins lucrativos (Pearce II, Fritz, & Davis, 2010).

As OSFL consideradas socialmente e comercialmente empreendedoras enfatizam o empreendedorismo tanto em relação à sua missão ou como ela é alcançada, quanto às operações comerciais (Morris et al., 2011). Como um empreendedor social, essas organizações desenvolvem ações de inovação, realizam avaliações no seu contexto e projetam programas e políticas. Com os setores públicos e privados, mantêm parcerias financeiras no desenvolvimento das ações, assumindo riscos e agindo proativamente. Possuem diversas outras iniciativas sociais e comerciais, como a venda de produtos, realização de eventos, busca de patrocínios corporativos e até programas educativos (Morris et al., 2011).

No contexto sem fins lucrativos, a inovatividade é a capacidade de inovação, e a motivação orientada para a missão social pode levar as OSFL a buscarem inovações para proporcionar benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007). Tem como foco a inovação social (Kraus et al., 2017; Morris et al., 2011), seja centrada na missão, na inovação comercial, e o caso único em que a inovação inclui tanto os aspectos sociais e comerciais (Morris et al., 2011). O empreendedor social tem uma orientação empreendedora, uma disposição ou capacidade de reconhecer e explorar oportunidades empresariais (Lumpkin & Dess, 1996), desafiando a ordem industrial com inovação de práticas alternativas (Hockerts & Wüstenhagen, 2010). A ideia de que o empreendedorismo pode contribuir para soluções de questões sociais complexas vem sendo debatida na literatura (Hall, Preuss, Pinkse, & Figge, 2010).

A inovatividade está relacionada à busca de soluções criativas e experimentações para os problemas e necessidades singulares das missões sociais (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007), assumindo um compromisso com a geração e incentivo às novas ideias, tomando a forma de novos produtos, serviços, processos (Helm & Anderson, 2010; Kuratko et al., 2011;

Voss et al., 2005), programas, políticas (Helm & Anderson, 2010), métodos e formas organizacionais (Kuratko et al., 2011).

Esta dimensão ainda tem ênfase na inovação direcionada às novas formas de potencializar o impacto social (Kraus et al., 2017), ao cumprimento da missão principal, à geração de novas fontes de receita, podendo ocorrer de forma conjunta – missão e receita (Morris et al., 2011). No processo de criação de valor social, a inovatividade direciona a formulação de estratégias de negócios, visando à geração de ideias inovadoras para novos métodos de financiamento (Lurtz & Kreutzer, 2016). Sendo assim, a orientação empreendedora se torna necessária para identificar oportunidades e criar inovações (Cohen & Winn, 2007).

Diferentes fatores relacionados à inovatividade foram identificados na literatura, e representam, na visão dos autores, a presença dessa dimensão em OSFL, conforme Figura 1.

Inovatividade e seus fatores: ênfase na inovação direcionada	Autores
Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.	Voss <i>et al.</i> (2005) Morris <i>et al.</i> (2007) Pearce II <i>et al.</i> (2010) Helm e Anderson (2010) Kuratko <i>et al.</i> (2011) Morris <i>et al.</i> (2011) Hu e Pang (2013) Chen e Hsu (2013) Miles <i>et al.</i> (2013) Lumpkin <i>et al.</i> (2013) Lurtz e Kreutzer (2016) Kraus <i>et al.</i> (2017)
Alterações frequentes em produtos ou serviços.	
Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços.	
Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.	
Alterações frequentes em processos e políticas.	
Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.	
Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.	
Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.	
Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.	
Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.	
Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.	
Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i> .	
Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.	

Figura 1. Inovatividade e seus fatores

Fonte: Elaborada com base na literatura.

O modelo teórico da dimensão inovatividade da OE e seus fatores (Figura 1) compôs o protocolo de coleta de dados utilizado no estudo empírico, conforme descrito na próxima seção.

3 Método de Pesquisa

Este estudo é de natureza exploratória com abordagem qualitativa (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2010). A unidade de análise é composta por 16 AMOs que reúnem cerca de 17 mil médicos oftalmologistas, tendo sido motivada pelo fato dessas associações 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, para garantir o anonimato.

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). Realizadas no período de março a julho de 2016, as entrevistas foram gravadas e depois de serem transcritas, validadas pelos pesquisadores após certificarem-se da veracidade dos dados para, então, proceder 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), sendo utilizado o *software* Atlas.ti (<http://atlasti.com/>) como apoio para a análise textual dos dados qualitativos (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 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 inovatividade e seus respectivos fatores configuraram os *codes* (IN-inovatividade), sintetizados de acordo com o modelo teórico do estudo. Com o auxílio do *software* Atlas.ti, foi possível identificar e selecionar 171 incidentes (*quotations*) e, após utilizar a ferramenta de consulta (*query tool*), encontrar maior proximidade entre os incidentes e os 13 fatores (*codes*) da inovatividade. 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 OSFL (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), este

estudo tem direcionamento apenas para dimensão inovatividade, que possui impacto positivo no desempenho organizacional (Kreiser, Marino, Kurato & Weaver, 2013), pois é considerada relevante para a busca de soluções inovadoras e criativas diante das necessidades comerciais e sociais, sendo apresentados seus resultados na próxima seção.

4 Análise dos Resultados

No setor as associações médicas, as 16 AMOs prestam serviços aos oftalmologistas e à sociedade brasileira, realizando ações com finalidade institucional, científica, social e educativa. Com parcerias privadas e públicas, estabelece estratégias para captação de recursos financeiros a fim de concretizar suas atividades, atingir os objetivos e cumprir com a missão.

Para análise e apresentação dos resultados sobre a inovatividade, seguiu-se o processo de comparação constante (Godoi et al., 2010) de cada um dos 13 fatores teóricos (Figura 1). Ao explorar as ações que caracterizam a manifestação do fenômeno inovatividade 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.

Segundo a maioria dos entrevistados, a busca por iniciativas inovadoras é importante para o setor sem fins lucrativos (Voss et al., 2005), seja para direcionar o cumprimento da missão principal ou aumentar a eficiência da organização (Morris et al., 2011). Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível identificar o número de incidentes (*quotations*) em cada fator, tendo como base a ocorrência evocada pelos 11 Especialistas (ESP 1 a 11).

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

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

Foi possível identificar nas entrevistas, que as AMOs têm assumido o compromisso pelo desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades [22 incidentes] (Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kuratko et al., 2011; Miles et al., 2013; Morris et al., 2007). Para o ESP4-SET, as associações devem buscar as inovações constantemente, pois se elas parecerem “(...) as mesmas de setenta anos atrás, setenta e cinco anos atrás de quando foram fundadas, é claro que ela não vai aparecer atraente para esse novo oftalmologista que chega ao mercado”. Já o ESP6-SET, enfatiza que a AMO 5 tem preocupação legítima com o desenvolvimento da inovação, uma vez que, “(...) é o escopo

dela tratar da parte de administração em Oftalmologia (...) e tem oferecido coisas nesse sentido”. O ESP7-COL chamou a atenção para as novidades que a AMO 10 vem buscando ao consultar seus associados sobre suas necessidades.

b) Alterações frequentes em produtos ou serviços

Foi evidenciado nas entrevistas, que existe a preocupação no setor das AMOs de buscar alterações frequentes em produtos e serviços [16 incidentes] oferecidos aos diferentes públicos (Helm & Anderson, 2010). Para o ESP1-SET, o maior destaque está nas mudanças inovadoras ocorridas nos produtos relacionados aos congressos realizados pelas diferentes associações, resultando, também, numa melhora na prestação de serviços. O destaque dado pelo ESP4-SET, associou as alterações às questões estratégicas e à própria missão das instituições. Nesse sentido, o ESP3-COL esclarece que a AMO 1 vem modificando as formas de apresentações nas sessões do congresso, além da realização dos eventos em locais turísticos. Também direcionado ao congresso, alterações em aplicativos foram sugeridas pelo ESP11-COL, devido à necessidade de acompanhar o avanço tecnológico.

c) Mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços

Algumas mudanças dramáticas em atividades, programas e serviços [7 incidentes] (Chen & Hsu, 2013; Miles et al., 2013; Pearce II et al., 2010) têm sido desenvolvidas no campo de atuação das AMOs. Na visão do ESP1-SET, a principal mudança estaria no relacionamento das atividades comerciais que envolvem as AMOs e a indústria de produtos médicos, por ocasião das negociações dos congressos. Um lado negativo das mudanças dramáticas da inovação recebeu destaque na fala do ESP4-SET, pois, em certas situações, haveria uma falta de compromisso com a continuidade das inovações, bem como da questão sustentável das inovações. Nesse caso, ainda segundo o ESP4-SET, “(...) não tem muitas inovações, e sim muitos surtos de fazer algo diferente e daqui a pouco esse algo diferente volta a ser feito como era anteriormente (...)”.

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

As práticas que caracterizam o desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais [6 incidentes] (Kuratko et al., 2011; Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2007) foram evocadas por poucos Especialistas. O ESP4-SET, associou a inovação dos métodos de comunicação ao desenvolvimento de processos estruturados. Para os ESP3-COL, ESP5-COL e ESP11-COL, novos métodos e processos estariam relacionados à

profissionalização, estrutura organizacional e sistemas de gestão. Para novas formas organizacionais (Kuratko et al., 2011a), os ESP3-COL e ESP11-COL salientaram a unificação de duas AMOs, sendo criada uma AMO maior e mais representativa. Diante disso, o ESP3-COL destacou a necessidade de ampliação da sede e de uma administração profissional, o que pode ser refletida em novos métodos e processos (Lurtz & Kreutzer, 2016; Morris et al., 2007), a fim de aumentar a eficiência dos serviços oferecidos pela nova AMO (Morris et al., 2011).

e) Alterações frequentes em processos e políticas

Na visão dos Especialistas, as AMOs vêm, frequentemente, realizando alterações em processos e políticas [14 incidentes] (Helm & Anderson, 2010), tendo sido percebido pelo ESP1-SET, nos últimos dez anos. As alterações em processos estariam associadas a uma forma de comunicação mais sustentável (ESP4-SET) e aos avanços tecnológicos (ESP1-SET). Outros Especialistas corroboram quanto à importância da comunicação e da tecnologia, especialmente, para o processo de organização e gestão dos congressos realizados pelo setor das AMOs. Para os Especialistas, alterações em políticas estariam ligadas às questões institucionais, vinculadas ao tipo de hierarquias diretoras e a documentos estatutários. Segundo o ESP11-COL, com a incorporação de duas AMOs, além dos diretores quererem inovar numa nova forma organizacional, buscavam por mudanças nas políticas institucionais. Para tanto, alterações estatutárias foram necessárias, conforme evocado pelo ESP3-COL.

f) Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas

Foram identificados diferentes casos que demonstram que as AMOs procuram formas inovadoras na identificação e resolução de problemas [10 incidentes] (Hu & Pang, 2013). Como nos dois fatores anteriores, a melhoria nas ferramentas de comunicação foi enfatizada. Segundo o ESP2-SET, o setor necessitaria adotar tecnologias modernas para facilitar a comunicação com os diferentes públicos, mesmo que tenham que contratar prestadores de serviços especializados. Na visão do ESP10-SET, a adoção de sistemas tecnológicos para a resolução de problemas de gestão de eventos científicos por organizadores terceirizados, permitiria maior controle das informações pelas AMOs. Outro exemplo evocado pelo ESP10-SET demonstra a contribuição da inovação para potencializar a captação de recursos financeiros. Ainda existe a preocupação entre as AMOs para buscar formas inovadoras

direcionadas à resolução de problemas na prestação de serviços que, muitas vezes, podem estar ligadas à mudanças de cultura, como enfatizado pelo ESP9-COL.

g) Busca formas inovadoras para novas fontes de receita

Nas entrevistas, a maioria dos Especialistas corrobora quanto à prática da inovação direcionada à geração de novas fontes de receitas [13 incidentes] (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). No geral, o setor tem buscado inovar nas formas de cobrança da anuidade voluntária, na negociação comercial dos eventos e nos patrocínios para os projetos. Na AMO 1, por exemplo, essa busca “(...) cresceu muito na sociedade, ela cresceu e inova muito mesmo”, segundo o ESP3-COL. Para o ESP9-COL, seria preciso um conjunto de fatores para auxiliar no processo de novas fontes de receitas, por exemplo, precisaria ter “(...) credibilidade, ser criativo nisso e você precisa ter um *network*. Aí que entra a figura dos presidentes (...)”. A força da imagem institucional faria parte desse processo, ao ser lembrado pelo ESP11-COL, a unificação de duas AMOs menores. Outra forma inovadora realizada pela AMO 5, foi buscar novas fontes de financiamento para seu produto junto a outros setores comerciais (Lurtz & Kreutzer, 2016), mesmo que sejam organizações de pequeno porte, conforme esclarece o ESP9-COL.

h) Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos

No decorrer das entrevistas, foi possível evidenciar que os colaboradores das AMOs, regularmente, são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos [6 incidentes] (Voss et al., 2005). O ESP3-COL associou este fator com a nova estrutura física da AMO 1, pois, contribuiu para um aumento na realização de novos trabalhos e oferta de serviços. Segundo esse Especialista, ainda existe um projeto de expansão da sede da AMO 1, para que ela “(...) possa acolher mais e mais trabalhos ou prestação de serviços aos nossos associados”.

A partir de ações de aproximação com outras associações médicas estaduais, os colaboradores das AMOs, principalmente as maiores, passaram a realizar novas atividades administrativas, e adotaram novas tecnologias para melhorar a prestação de serviços, conforme evocado pelos ESP2-SET e ESP8-SET. Segundo esses Especialistas, as associações estaduais possuem carência de ferramentas de gestão administrativa e financeira, e os recursos humanos das AMOs mais bem estruturadas, estão assumindo esse trabalho nos últimos anos. Para o ESP5-COL, com a inovação na criação de um novo produto (curso), os colaboradores de dois departamentos da AMO 3 passaram a desenvolver novos trabalhos.

Apesar de o novo produto ter sido originado em um departamento (científico), o público alvo pertencia a outro (ensino).

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

Na visão geral de alguns Especialistas, os colaboradores das AMOs estariam envolvidos e buscando a inovação para a realização de suas atividades [7 incidentes] (Voss et al., 2005), mas, dificilmente, haveria uma pessoa dedicada exclusivamente para isso. Segundo o ESP11-COL, a AMO 1 contratou há pouco tempo um colaborador para trabalhar com as mídias sociais, e que o aplicativo da associação passou por mudanças inovadoras, “(...) porque ele englobou vários assuntos [aplicativo], tanto da instituição como também do congresso, como o conteúdo de conhecimento científico *online* linkado ao nosso site”. Atividades de inovação, direcionadas às questões sociais (Kraus et al., 2017), foram evocadas pelo ESP5-COL. Para esse Especialista, adequar a prestação de serviço às novas tecnologias, é uma forma de os colaboradores estarem envolvidos em atividades de inovação. Os ESP10-SET e ESP11-COL salientaram a importância de se ter uma pessoa tanto envolvida quanto dedicada a inovar nas atividades de realização dos congressos das AMOs.

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

A maioria dos Especialistas evocou diversas ações que caracterizam a constante busca por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços [23 incidentes] (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007). As AMOs estariam sempre preocupadas com a criatividade ao proporcionar maior conforto na área destinada à exposição comercial dos congressos, conforme o ESP1-SET, além de experimentarem novas tecnologias para essa finalidade. A busca por soluções criativas foi associada ao processo de análise crítica do sistema de gestão, que é gerada internamente por cada colaborador da AMO 1, de acordo com o ESP11-COL.

O ESP3-COL reafirma que outro aspecto de empreendedorismo da AMO 1 é “(...) a criatividade que nós sempre tivemos em execução daquilo que é a principal função da sociedade, que é produzir conhecimento para todos os sócios através dos congressos. E os nossos congressos sempre foram inovadores”. Para tanto, de acordo com o ESP3-COL, há mais de 20 anos, a AMO 1 tem feito uso da experimentação criativa, ao buscar parceiros para realizarem os congressos em conjunto, com o objetivo de compartilhar e aproveitar o espaço físico. O ESP8-SET corrobora ao afirmar que “(...) quando duas ou mais empresas se unem,

elas poderão fazer ‘n’ negócios, por exemplo, uma compra centralizada”. Já o ESP5-COL, destaca a decisão da AMO 3 de experimentar novas formas inovadoras e criativas para melhorar a captação recursos e a percepção dos patrocinadores sobre o investimento, ao programar um portfólio de projetos para realização anual.

k) Promove um novo modelo de negócio para gerar receita

Novos modelos de negócios para a captação de recursos financeiros [11 incidentes] (Chen & Hsu, 2013), vêm sendo promovidos pelas AMOs. Nas entrevistas, receberam destaque as ações realizadas principalmente pelas AMOs 1 e 3. Segundo o ESP3-COL, a AMO 1 realizou um trabalho importante com os fornecedores, com o objetivo de demonstrar as vantagens de suas participações nos eventos organizados por ela. Isso resultou em um novo modelo de negócio, a partir do momento em que a AMO 1, passou a garantir em contrato, um maior tempo para que os participantes dos eventos pudessem frequentar a exposição comercial. Assim, os expositores teriam mais “(...) oportunidade para que os negócios fossem realizados nesse período também do congresso”, esclarece o ESP3-COL.

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

Outro novo modelo de negócio para a geração de receita mais evocado pelos Especialistas, foi o promovido pela AMO 3. Para o ESP1-SET, a AMO 3 foi proativa ao criar um grupo de patrocinadores oficiais para seus projetos. Já o ESP4-SET, destaca que o modelo tem características de inovação devido à renovação anual do portfólio de projetos que o compõe. E, segundo o ESP5-COL, esse novo negócio representaria uma agressividade competitiva da AMO 3, diante da necessidade de captação de recursos financeiros para a realização de seus projetos. Por fim, o ESP4-SET enfatiza não ter visto “(...) nada ainda semelhante em nenhuma outra entidade médica no Brasil”, caracterizando um processo de pioneirismo (Morris et al., 2007; Pearce II et al., 2010) desenvolvido pela AMO 3.

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

Identificou-se nas entrevistas diferentes combinações realizadas pelas AMOs diante das expectativas dos múltiplos *stakeholders* [14 incidentes] (Lumpkin et al., 2013). Na visão geral dos Especialistas, as novas combinações estariam ligadas à adoção de tecnologias e formas inovadoras na oferta de produtos e serviços. O ESP1-SET chama a atenção para novas combinações considerando o público médico jovem, principalmente, nas ferramentas de comunicação e educação médica. Esse aspecto é corroborado pelo ESP4-SET ao afirmar que: “pensar na inovação, na comunicação e na educação continuada sem que isso seja considerado [idade do público], as entidades se distanciam do seu público efetivo”.

Uma forma de investir em novas combinações seria ampliar a oferta de produtos e serviços para diferentes públicos, considerando as necessidades de cada alvo, como tem feito a AMO 3. Nesse sentido, para o ESP4-SET, a associação estaria entregando mais valor aos *stakeholders*. Mais uma forma de combinar a prestação de serviço e a tecnologia, por exemplo, seria utilizar o sistema de gestão de eventos para realizar diferentes processos. De acordo com o ESP10-SET, algumas AMOs podem oferecer através do sistema, qualquer processo de compra e venda, cobrança de anuidade, além da participação nos congressos.

m) Ativamente a organização desenvolve novas estratégias

No decorrer das entrevistas, diversos exemplos retratam que as AMOs vêm desenvolvendo, ativamente, novas estratégias [22 incidentes] (Voss et al., 2005). No entanto, o ESP2-SET chama atenção para a falta de continuidade de muitos projetos e do planejamento estratégico, decorrente da mudança de uma diretoria para outra; seria necessário planejar a gestão por um período maior, talvez de cinco anos. Esse Especialista exemplifica a sequência na qual a diretoria atual, “(...) planeja até o final da gestão dela que é de dois anos, aquela que vai entrar, mais dois anos, quando entrar a outra, depois ela faz outro planejamento estratégico”. Apesar do ponto negativo de uma falta de continuidade do planejamento estratégico apontado pelo ESP2-SET, outros Especialistas evocaram o desenvolvimento constante de novas estratégias. O ESP9-COL e ESP10-SET, corroboram que a credibilidade que uma diretoria possui no mercado é um potencializador para que as estratégias planejadas sejam alcançadas, possibilitando bons resultados para as AMOs. Exemplos de novas estratégias adotadas estão relacionados a atividades comerciais, produtos e serviços. Uma nova estratégia da AMO 1, teve foco na valorização das oportunidades

comerciais que os patrocinadores teriam durante a realização do congresso, de acordo com o ESP3-COL.

5 Consolidação dos Resultados: fatores que caracterizam a Inovatividade em OSFL

Os dados coletados nas entrevistas evidenciaram como se caracteriza a inovatividade da OE, no contexto sem fins lucrativos estudado. Foi possível identificar, na fala dos 11 Especialistas, todos os 13 fatores que representam o comportamento inovador, conforme modelo teórico (Figura 1). A Figura 2, apresenta o resultado gráfico de co-ocorrência (*cooccurrence*) pela proximidade das *quotations* de cada fator da inovatividade, gerado a partir dos 171 incidentes evocados nas entrevistas com os Especialistas.

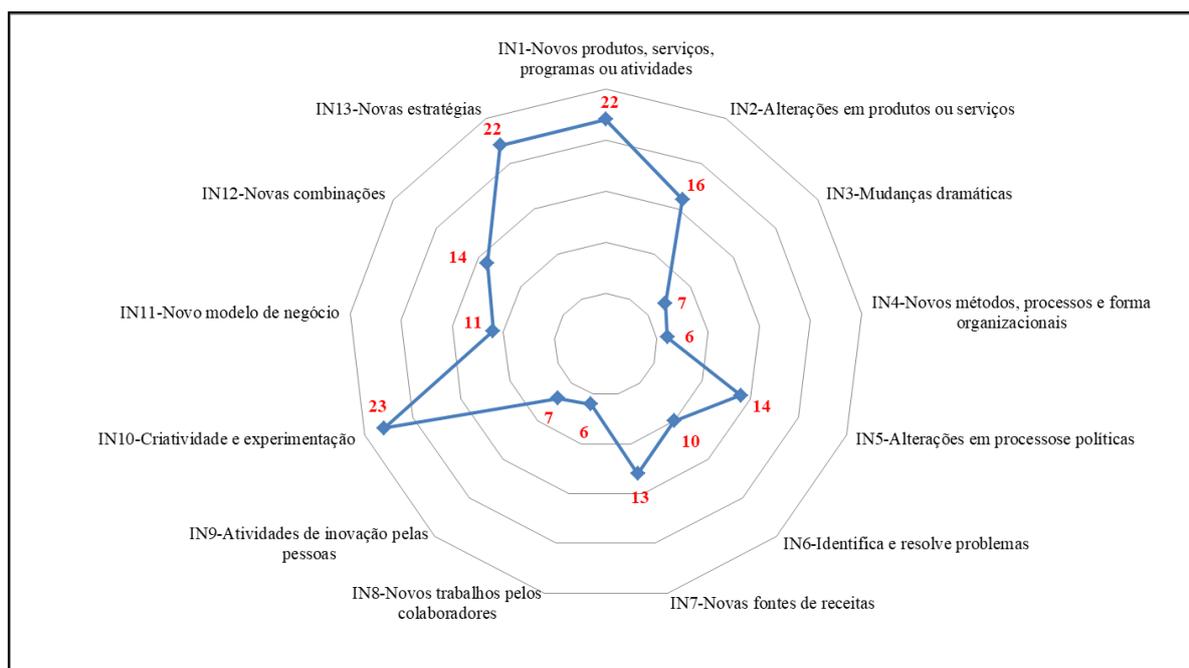


Figura 2. Co-ocorrência na inovatividade: variáveis e incidentes da análise textual pelo Atlas.ti

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fatores mais evocados pelos Especialistas estão relacionados a buscar, constantemente, por ‘soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços’ (23/10 – incidentes/especialistas), seguido pela ênfase no ‘desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades’ (22/9), e por desenvolver, ativamente, ‘novas estratégias’ (22/8). Diante dos fatores mais evidenciados, pode-se concluir que as AMOs têm se dedicado a agir de forma inovadora para o desenvolvimento criativo de novos produtos e serviços. Estão entre os menos evocados pelos Especialistas ‘pessoas envolvidas

ou dedicadas para atividades de inovação’ (7/3), os ‘colaboradores estarem, regularmente, incumbidos de desenvolverem novos trabalhos’ (6/6), seguido do fator que considera o ‘desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais’ (6/4).

Para a proposição final do conjunto de fatores que representa a manifestação da inovatividade em OSFL, são retomadas situações que se destacaram na análise. O fator que considera a realização de ‘mudanças dramáticas nas atividades, programas e serviços’ (Chen & Hsu, 2013; Miles et al., 2013; Pearce II et al., 2010), de certo modo, também refletiu em alterações de alguns produtos relacionados às atividades e aos serviços prestados. Assim, propõe-se agregar ‘produto’ ao fator, passando à nova grafia: ‘mudanças dramáticas nas atividades, programas, serviços e produtos’. Na análise do fator que prevê ‘alterações frequentes em processos e políticas’ (Helm & Anderson, 2010), os Especialistas consideraram que as políticas são institucionais e devem ser formalizadas em documentos regimentais. Nesse sentido, considerando que as políticas institucionais contribuem para o cumprimento da missão social, sugere-se agregar ‘institucional’ ao fator, passando à nova grafia: ‘alterações frequentes em processos e políticas institucionais’. Foi evidenciado no fator mais evocado pelos Especialistas, que a busca por ‘soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços’ (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2007), igualmente poderia ser caracterizada pela busca da melhoria contínua dos processos, produtos e serviços já existentes. Portanto, para permitir uma caracterização mais ampla, recomenda-se excluir ‘novos’ do fator, passando à nova grafia: ‘busca constante por soluções criativas e experimentação para processos, produtos e serviços’.

Após a discussão apresentada, a Figura 3 sintetiza a proposição da dimensão inovatividade e seus fatores adaptados à realidade de OSFL, tendo como base a literatura (Chen & Hsu, 2013; Helm & Anderson, 2010; Hu & Pang, 2013; Kraus et al., 2017; Kuratko et al., 2011; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Miles et al., 2013; Morris et al., 2007, 2011; Pearce II et al., 2010; Voss et al., 2005), bem como as práticas das organizações estudadas.

Inovatividade e seus fatores: ênfase na inovação direcionada
Ênfase no desenvolvimento de novos produtos, serviços, programas ou atividades.
Alterações frequentes em produtos ou serviços.
Mudanças dramáticas nas atividades, programas, serviços e produtos.
Ênfase no desenvolvimento de novos métodos, processos e formas organizacionais.
Alterações frequentes em processos e políticas institucionais.
Procura formas inovadoras para identificar e resolver problemas.

Inovatividade e seus fatores: ênfase na inovação direcionada
Busca formas inovadoras para novas fontes de receita.
Regularmente os colaboradores são incumbidos de desenvolverem novos trabalhos.
Constantemente há pessoas envolvidas ou dedicadas para atividades de inovação.
Busca constante por soluções criativas e experimentação para novos processos, produtos e serviços.
Promove um novo modelo de negócio para gerar receita.
Regularmente investe em novas combinações diante das expectativas dos múltiplos <i>stakeholders</i> .
Ativamente a organização desenvolve novas estratégias.

Figura 3. Conjunto de fatores que caracterizam a inovatividade em 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 tachada = palavra excluída).

Fonte: Elaborada pelos autores com base na fundamentação teórica e empírica.

Por fim, a dimensão inovatividade é proposta com 13 fatores, sendo 10 fatores mais evocados e três menos evocados pelos Especialistas, três fatores com nomenclaturas adaptadas e uma palavra excluída.

6 Considerações finais

Esta pesquisa foi projetada para propor um conjunto de fatores que caracteriza a manifestação da dimensão inovatividade da orientação empreendedora, tendo como unidade de análise o setor de Associações Médicas Oftalmológicas brasileiras sem fins lucrativos, o que pode representar limitações à generalização dos resultados. No entanto, acredita-se que os resultados possam ser aplicáveis a outras realidades de OSFL, que enfrentam desafios multifacetados. Isto diz respeito ao comportamento inovador do contexto sem fins lucrativos que pode contribuir para a adoção de novas tecnologias e a busca de soluções criativas para as necessidades comerciais e sociais.

Ao final deste estudo, considera-se caracterizada a manifestação da inovatividade, por meio de seu conjunto de fatores originados do modelo teórico de OE e das práticas do contexto estudado. Destacam-se, entre os fatores do modelo original, alguns menos evocados pelos Especialistas e três fatores tiveram sua nomenclatura adaptada. Além disso, salienta-se que os múltiplos exemplos narrados no decorrer da seção 4 – letras “a” ao “m” – representam práticas efetivas da inovatividade no contexto pesquisado, e podem ser aproveitados como conhecimento e experiência no setor de organizações médicas sem fins lucrativos.

Este estudo oferece contribuições para a prática empreendedora em OSFL ao estabelecer um conjunto de fatores que poderão direcionar a busca e a adoção do

comportamento inovador (Figura 2). Para a literatura acadêmica, colabora-se com os estudos de OE no contexto sem fins lucrativos, especialmente para dimensão inovatividade. Os achados sugerem a existência da inovatividade relacionada à busca de soluções criativas para os problemas e necessidades singulares das missões sociais, um compromisso com a geração e incentivo às novas ideias, tomando a forma de novos produtos, serviços, processos.

A importância da busca por iniciativas inovadoras, segundo a maioria dos entrevistados é importante para o setor sem fins lucrativos, tanto para o cumprimento da missão principal ou para aumentar a eficiência da organização. Mesmo que o objetivo deste estudo não tenha sido a busca por evidências em termos quantitativos, foi possível identificar o número de incidentes (*quotations*) em cada fator, tendo como base a co-ocorrência evocada pelos 11 Especialistas.

Esta pesquisa tem limitações que oferecem oportunidades significativas para futuras pesquisas. Primeiro, porque analisa um contexto específico, e também a subjetividade na análise pode ser considerada uma limitação deste estudo, pois outros pesquisadores poderiam interpretar de modo diferente as situações que se destacaram. Para pesquisa futura, outros pesquisadores poderão adotar o modelo final deste estudo para análise em distintas OSFL. Adicionalmente, sugere-se a realização de estudo quantitativo com a finalidade de validar as variáveis de análise da inovatividade em OSFL.

Referências

- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (4^o ed). Edições 70, Lisboa.
- 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.
- Chen, H. L., & Hsu, C.-H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *Service Industries Journal*, 33(5), 445–466.
- Cohen, B., Winn, M.I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *J. Bus. Ventur.* 22 (1), 29–49.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (M. F. Lopes, Trad.) (3^o ed). Porto Alegre: Artmed.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. da (Orgs.). (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (2^o ed). São Paulo: Saraiva.

- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: Managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Acad. Manage. Rev.* 39(4), 463–487.
- Helm, S. T., & Anderson, F. O. (2010). Beyond taxonomy an empirical validation of social entrepreneurship in the nonprofit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 259–276.
- Hockerts, K., Wüstenhagen, R. (2010). Greening goliaths versus emerging Davids — theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *J. Bus. Ventur.* 25 (5), 481–492.
- 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.
- 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.
- Kreiser, P.M., Marino, L.D., Kuratko, D.F., Weaver, K.M. (2013). Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. *Small Bus. Econ.* 40(2), 273–291.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). Entrepreneurship in nonprofit and government organizations. In *Corporate Innovation & Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations* (3^o ed, p. 113–143). Canada: Cengage Learning.
- Lumpkin, G. T., Moss, T. W., Gras, D. M., Kato, S., & Amezcua, A. S. (2013). Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, 40(3), 761–783.
- Lurtz, K., & Kreutzer, K. (2016). Entrepreneurial orientation and social venture creation in nonprofit organizations: the pivotal role of social risk taking and collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1–24.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., Boissin, J.-P., & Behr, A. (2011). Elementos da inovatividade no setor de software: um estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 248–279.
- 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.

- Miles, M. P., Verreyne, M.-L., Luke, B., Eversole, R., & Barraket, J. (2013). The relationship of entrepreneurial orientation, vincentian values and economic and social performance in social enterprise. *Review of Business*, 33(2), 91–102.
- 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.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12–39.
- Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47–69.
- Pearce II, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Stevenson, H.H. & Gumpert, D.E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), 85–94.
- 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.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3–15.