

## **ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO CONTEXTO SEM FINS LUCRATIVOS: AS PRÁTICAS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS MÉDICOS**

**FABRÍCIO MARTINS LACERDA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
fabriciomlacerda@gmail.com

**ANA CLAUDIA BELFORT**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
belfortanaclaudia@gmail.com

**CRISTINA DAI PRÁ MARTENS**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
cristinadpmartens@gmail.com

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

**Área temática: Empreendedorismo**

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO CONTEXTO SEM FINS LUCRATIVOS:  
AS PRÁTICAS DE UMA ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS MÉDICOS**

**RESUMO**

A Orientação Empreendedora constitui importante tema de estudo no contexto organizacional. Porém, em organizações sem fins lucrativos, ainda não está adequadamente estabelecida. Este artigo busca identificar as práticas da Orientação Empreendedora nas ações de uma Associação de Profissionais Médicos à luz do modelo de Morris, Webb e Franklin (2011). Os resultados permitiram identificar a manifestação das dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos nas ações realizadas pela Associação diante das suas necessidades ou busca pelas oportunidades (motivação, processos e resultados). Conclui-se que a organização é 'socialmente e comercialmente empreendedora', evidenciando-se a existência de campo de pesquisa para esse tema.

**Palavras-chave:** Orientação Empreendedora. Organizações sem fins lucrativos. Associações de Profissionais Médicos.

**ABSTRACT**

The Entrepreneurial Orientation is an important field of study in the organizational context. However, in nonprofit organizations, is not yet properly established. This article aims to identify the practices of Entrepreneurial Orientation in the actions of an Association of Medical Professionals in light of Morris, Webb and Franklin (2011) model. The results showed the manifestation dimensions of innovativeness, proactiveness and risk-taking in the actions taken by the Association on their needs or search for opportunities (motivation, processes and outcomes). It is concluded that the organization is 'socially and commercially entrepreneurial', revealing the existence of field research for this theme.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation. Nonprofits Organizations. Association of Medical Professionals.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo tem apresentado um crescimento acelerado nas últimas décadas, tanto no contexto organizacional como no meio acadêmico. Também tem permeado diversas pesquisas a seu respeito, apesar de ainda ser considerado um campo de estudos relativamente novo (SHORT; KETCHEN; COMBS; IRELAND, 2010). Pesquisas a respeito de empreendedorismo têm propiciado aos seus pesquisadores o uso de vários conceitos em diferentes contextos, bem como permitido o desenvolvimento de novas pesquisas na área (GRÉGOIRE; NÖEL; DÉRY; BÉCHARD, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006). Destaca-se a pesquisa sobre empreendedorismo no campo organizacional, conhecida como postura empreendedora de uma organização (COVIN; SLEVIN, 1989) e como Orientação Empreendedora – OE (LUMPKIN; DESS, 1996).

Segundo George e Marino (2011), OE é um dos constructos mais estudados na literatura a respeito de empreendedorismo e apresenta inúmeras definições, muitas das quais incompatíveis entre si. Os estudos acerca da OE nas organizações constituem uma das poucas áreas de pesquisa em empreendedorismo com um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento (COVIN; LUMPKIN, 2011; RAUCH; WIKLUND; LUMPKIN; FRESE, 2009; WALES; MONSEN; MCKELVIE, 2011).

No Brasil, também é possível identificar um crescimento considerável, principalmente nos últimos anos, envolvendo o estudo do tema empreendedorismo devido sua importância para a prática administrativa (FREITAS; MARTENS; BOISSIN; BEHR, 2012). Fernandes e Santos (2008), Silva, Gomes e Correia (2009) e Martens, Freitas e Andres (2011), também possuem estudos com essa temática no contexto brasileiro, mas em segmentos estritamente econômicos.

A existência de diferenças em contextos específicos, ainda que sutis, devem ser consideradas na verificação do empreendedorismo nas atividades de uma organização (MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011). Por exemplo, os constructos Empreendedorismo Social (MORT; WEERAWARDENA; CARNEGIE, 2003), Orientação Empreendedora (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989) e Orientação Empreendedora no contexto não lucrativo (MORRIS et al., 2011), utilizam as mesmas dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade para caracterizar a manifestação do empreendedorismo nas organizações. Porém, a missão da organização pode diferenciar os empreendedores sociais dos comerciais – com ou sem finalidade lucrativa – (DESS, 1998; DACIN; DACIN; MATEAR, 2010), além de suas características operacionais (MORT et al., 2003).

Pesquisas a respeito do empreendedorismo no contexto não lucrativo também passaram a fazer parte de estudos que buscam entender como se manifesta a OE em organizações sem fins lucrativos (OSFL), a exemplo de Morris et al. (2011) e Lumpkin, Moss, Gras, Kato e Amezcua (2011). Porém, a base teórica para o empreendedorismo dentro de OSFL não tem sido adequadamente estabelecida. A lógica do empreendedorismo é menos evidente nesse contexto; pode-se questionar, por exemplo, as implicações da inovação e tomada de risco, em razão da finalidade social e dos múltiplos *stakeholders* da empresa.

Operacionalmente, as formas que o empreendedorismo pode tomar, e as implicações de seus diferentes níveis, não são claras em um contexto sem fins lucrativos (MORRIS; COOMBES; SCHINDEHUTTE; ALLEN, 2007). Diante das características, da missão principal, do ambiente e das atividades realizadas pela organização pesquisada, este estudo adota o constructo Orientação Empreendedora, de modo especial, no contexto sem fins lucrativos.

O estudo das Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL), concluiu que no Brasil existiam em 2010 mais de 290 mil organizações. Dentre elas, mais de 17 mil são Associações Profissionais, que desenvolvem “as atividades de organizações e

associações constituídas em relação a uma profissão, técnica ou área de conhecimento, centrada em: difusão de informação, estabelecimento e fiscalização do cumprimento de normais profissionais e representação perante órgãos de administração pública” (FASFIL, 2012, p. 170). Nessa classificação faz parte a Associação de Profissionais Médicos (APM), que representa uma especialidade da medicina brasileira em âmbito nacional e internacional.

Nesse cenário, considerando que a OE é tema ainda pouco estudado no contexto não lucrativo brasileiro, busca-se responder a seguinte questão: *quais as ações que caracterizam a manifestação da orientação empreendedora em uma Associação de Profissionais Médicos?* Portanto, o objetivo principal deste estudo é identificar as práticas da orientação empreendedora nas ações de uma Associação de Profissionais Médicos à luz do modelo de Morris, Webb e Franklin (2011).

Após esta introdução, a seção 2 tem como foco a revisão da literatura a respeito do empreendedorismo no nível organizacional e da manifestação da orientação empreendedora no contexto não lucrativo. Em seguida, na seção 3, é apresentado o método adotado neste estudo. Na seção 4, a análise dos resultados é apresentada e, na sequência, a seção 5 traz as considerações finais.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, a literatura é revisitada e aspectos conceituais em relação ao empreendedorismo no nível organizacional, sobretudo da Orientação Empreendedora no contexto sem fins lucrativos são retomados, com vistas a destacar as principais características que levam à manifestação da Orientação Empreendedora em organizações sem fins lucrativos.

### **2.1. Empreendedorismo no contexto das Organizações**

As diferenças de empreendedorismo nas organizações podem ser atribuídas a combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais (MILLER, 1983; LUMPKIN E DESS, 1996). O progresso no estudo acerca do empreendedorismo apresentam implicações positivas para o seu maior desenvolvimento teórico e metodológico, o que pode propiciar melhor compreensão do ponto de vista organizacional (SLEVIN; TERJESEN, 2011).

O estudo de Dess (1998), por exemplo, diferencia os empreendedores sociais dos comerciais em termos de sua missão, que é explícita e central, capaz de afetar o modo como os sociais percebem e avaliam as oportunidades. Mort et al. (2003) complementam que as organizações sociais diferem de suas contrapartes comerciais em termos de suas características operacionais, originando o constructo Empreendedorismo Social.

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

Mort et al. (2003) argumentam que o Empreendedorismo Social pode ser conceituado como um constructo multidimensional, refletindo as características operacionais chaves das organizações sociais, nas dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos. No entanto, os autores ressaltam a centralidade da missão social no Empreendedorismo Social, mas também observam a inadequação de uma única conceituação dimensional para capturar a natureza complexa do Empreendedorismo Social.

Para Lumpkin e Dess (1996), a existência de empreendedorismo nas organizações decorre de sua Orientação Empreendedora, que por sua vez é influenciada por fatores individuais, organizacionais e ambientais. Tal afirmação é corroborada por Shane e Venkataraman (2000) ao afirmarem que o empreendedorismo é influenciado não somente por características pessoais, mas também por situações e ambientes aos quais as organizações pertencem. Para esses autores o comportamento empreendedor surge como uma resposta às ameaças e oportunidades do ambiente. Miller (1983), por sua vez, afirma que variáveis ambientais, estruturais, estratégicas e a própria personalidade do líder podem influenciar a forma como o empreendedorismo se desenvolve no contexto organizacional.

Segundo Freitas et al. (2012, p. 164) “a OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão ou de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora”. A literatura apresenta uma ampla gama de definições para OE, no entanto, duas conceituações são apontadas como as principais e, conseqüentemente, mais utilizadas nas pesquisas a respeito desse constructo (GEORGE; MARINO, 2011), conforme Quadro 1.

<b>Autores</b>	<b>Constructo</b>	<b>Dimensões</b>
Miller (1983) e Covin e Slevin (1989)	Unidimensional	Inovatividade; Assunção de riscos; Proatividade.
Lumpkin e Dess (1996)	Multidimensional	Inovatividade; Assunção de riscos; Proatividade; Autonomia; Agressividade competitiva.

Quadro 1: Duas principais abordagens a respeito de OE e suas dimensões.

Fonte: elaborado pelos autores

A Orientação Empreendedora de uma organização, como um constructo unidimensional, é demonstrada à proporção em que os gestores estão dispostos a favorecer mudanças e inovação, a assumir riscos, e a atuar proativamente, a frente de outras organizações (COVIN; SLEVIN, 1989). Lumpkin e Dess (1996), com base em Miller (1983), acrescentaram mais duas dimensões à OE (autonomia e agressividade competitiva), tornando esse constructo multidimensional; a presença das cinco dimensões em maior ou menor intensidade retrata o quanto a organização é orientada ao empreendedorismo.

Apesar dos constructos Empreendedorismo Social e Orientação Empreendedora utilizarem as mesmas dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade para verificar a existência do empreendedorismo na organização, Morris et al. (2011) enfatizam a existência de diferenças, mesmo que sutis, mas também primordiais, que devem ser consideradas em contextos específicos. Para Morris et al. (2007), a OE tem implicações importantes em organizações sem fins lucrativos, embora o seu papel possa ser mais complexo do que em organizações puramente econômicas.

A partir dos conceitos apresentados e considerando a missão, as características, o ambiente e as finalidades das ações da organização pesquisada, este estudo adota o constructo Orientação Empreendedora. Assim, a próxima seção busca apresentar algumas abordagens sobre a manifestação da Orientação Empreendedora no contexto não lucrativo.

## **2.2. Orientação Empreendedora no contexto sem fins lucrativos**

O empreendedorismo tem um papel legítimo nas organizações sem fins lucrativos, e o ambiente de trabalho pode ser projetado para afetar e gerar níveis de empreendedorismo mais elevados, que poderão ser alcançados (MORRIS et al., 2007): em ambientes de trabalho onde os erros são tratados como oportunidades de aprendizagem; a iniciativa individual é incentivada; a ênfase é na excelência; as pessoas trabalham para o bem da equipe; e há uma constante busca pela melhoria das operações.

Na ausência do potencial de lucros apropriados, as organizações sem fins lucrativos perseguem o empreendedorismo por três razões principais (BADELTA, 1997; DEES, 1998; PEARCE; FRITZ; DAVIS, 2010; ZAHRA; GEDAJLOVIC; NEUBAUM; SHULMAN, 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 valor sociais que não existiam anteriormente.

Os resultados de diversos estudos empíricos que relacionaram a OE no contexto não lucrativo levantaram questões sobre se a OE tem uma relação diferente com o desempenho no setor ou se sua manifestação possui forma diferente nessas organizações, em comparação ao contexto de organizações com fins lucrativos. Porém, as escalas tradicionalmente utilizadas nos estudos sobre OE não capturaram a natureza mais complexa e multifacetada da OE no contexto sem fins lucrativos (MORRIS et al., 2011). O Quadro 2 relaciona as dimensões utilizadas por pesquisadores na investigação da OE em diferentes contextos de OSFL.

Autores	Contexto não Lucrativo	Dimensões da Orientação Empreendedora				
		Inovati- vidade	Assumir riscos	Proati- vidade	Auto- nomia	Agressi- vidade competitiva
Bhuiyan et al. (2005)	Hospitais	X	X	X		
Caruana, Ewing, e Ramaseshan (2002)	Entidades do setor público australiano	X	X	X		
Coombes et al. (2009)	Organizações de arte	X	X	X		
Davis et al. (2011)	Lares de idosos na Florida com e sem fins lucrativos	X	X	X		
Helm e Andersson (2010)	Organizações na área metropolitana da cidade do Kansas	X	X	X		
Morris et al. (2007)	Serviço social no interior de New York	X	X	X		
Morris e Joyce (1998)	Bancos de sangue	X	X	X		
Pearce et al. (2010)	Congregações religiosas	X	X	X	X	X
Voss, Voss e Moorman (2005)	Indústria de teatro profissional	X	X	X	X	X

Quadro 2: Estudos empíricos que examinaram a OE no contexto não lucrativo.  
Fonte: Adaptado de Morris et al. (2011).

Por meio do Quadro 2 é possível observar que predominou, na realização dos estudos, a utilização do constructo unidimensional da OE proposto por Covin e Slevin (1989). Apenas as pesquisas de Pearce et al. (2010) e Voss, Voss e Moorman (2005) adotaram a visão multidimensional de Lumpkin e Dess (1996). Ao considerar a análise dos resultados de tais estudos, Morris et al. (2011) identificaram a necessidade de repensar o constructo da OE no

contexto não lucrativo. Esses autores propõem uma nova abordagem para capturar a manifestação do OE em OSFL, como apresentada na seção seguinte.

### 2.3. Modelo de Morris, Webb e Franklin (2011)

Segundo Morris et al. (2011, p. 947), “estudiosos têm tido interesse em empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos e têm atraído a Orientação Empreendedora como uma ferramenta metodológica para o avanço do conhecimento nesse domínio”. De acordo com os autores, para a compreensão do empreendedorismo e da aplicação da OE nesse contexto, devem ser considerados: *i*) motivação – oportunidades vinculadas à necessidade de servir a um propósito social; *ii*) processos – motivações baseadas em missão social diferenciam seus processos; *iii*) resultados – métricas de desempenho incluem tanto indicadores sociais quanto financeiros.

Para abordar a capacidade de capturar a verdadeira natureza da OE Morris et al. (2011) basearam-se em três questões: (1) o significado de OE no contexto sem fins lucrativos, em particular, em termos da sua definição e dimensionalidade; (2) o significado de cada uma das dimensões da OE (inovatividade, proatividade e assunção de riscos); e, (3) o significado das relações entre cada uma dessas dimensões.

A **inovatividade** é a capacidade de inovação, e nas OSFL a motivação orientada para a missão social pode levar essas entidades a buscarem inovações para proporcionar benefícios mais eficazes e ampliá-los para um mercado maior. Essa dimensão é composta pelas seguintes subdimensões (MORRIS et al., 2011): a) ênfase na inovação direcionada ao cumprimento da missão principal, quer aumentando a eficiência, servindo mais indivíduos, ou melhorando o que é feito para esses indivíduos; b) ênfase na inovação direcionada à geração de novas fontes de receita, como a venda de produtos ou o lançamento de empreendimentos, que são complementares ou independentes para a missão social; c) ênfase na inovação direcionada tanto à geração de receitas e realização da missão em conjunto com outra.

A **proatividade** tem como essência o grau em que uma organização apoia o desenvolvimento de antecipação e implementação de inovações antes de outros, permitindo assim o crescimento e desempenho aprimorado. Essa dimensão é composta pelas seguintes subdimensões (MORRIS et al., 2011): a) promulgação da mudança do objeto social, como é conseguida em relação a organizações com missões semelhantes; b) promulgação da mudança na forma como as necessidades financeiras são atendidas em relação às organizações com missões semelhantes; c) promulgação de mudança em relação às expectativas das partes interessadas.

A **assunção de risco** em empresas com fins lucrativos geralmente associa níveis de risco com os retornos futuros. A equação de risco em organizações sem fins lucrativos é mais difícil de quantificar. Essa dimensão é composta pelas seguintes subdimensões (MORRIS et al., 2011): a) disposição para tomar ações que incorrem probabilidade significativa e magnitude da perda na quantidade de impacto social alcançado pela organização; b) disposição para adotar ações que incorrem probabilidade significativa e magnitude de perda financeira; c) disposição para adotar ações que incorrem probabilidade significativa e magnitude de perda de apoio não financeiro das partes interessadas.

O Quadro 3 resume a abordagem proposta por Morris et al. (2011) para a compreensão da manifestação da OE no contexto sem fins lucrativos.

Dimensões	Subdimensão/ênfase da dimensão	Necessidade/Oportunidade
Inovatividade – ênfase na inovação dirigida	Missão principal	Motivação Processos Resultados
	Novas fontes de receita	
	Receita e missão	
Proatividade – promulgação da mudança	Objetivo social	
	Financeiro	
	<i>Stakeholders</i>	
Assunção de Risco – disposição para assumir ações de risco	Impacto social	
	Perda financeira	
	Impacto nos stakeholders	

Quadro 3: Orientação Empreendedora em organizações sem fins lucrativos.

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

As dimensões de inovatividade, proatividade e assunção de risco são mais complexas e multifacetadas no contexto não lucrativo, compostas por três subdimensões em cada uma delas. Segundo Morris et al. (2011, p. 961), cada uma das subdimensões “destina-se a capturar um espaço distinto e conceitual a ser mutuamente exclusivos de outras subdimensões”. Ou seja, “cada subdimensão pode existir sem relação com outras subdimensões”. Mas, os autores têm a expectativa de “que as relações entre subdimensões possam existir”.

Uma tipologia de OSFL, com base em níveis de Empreendedorismo Social e Comercial variável, foi utilizada para ilustrar a natureza multifacetada da OE no contexto sem fins lucrativos, demonstrando a necessidade de uma compreensão mais abrangente desse cenário (MORRIS et al., 2011), conforme Figura 1.

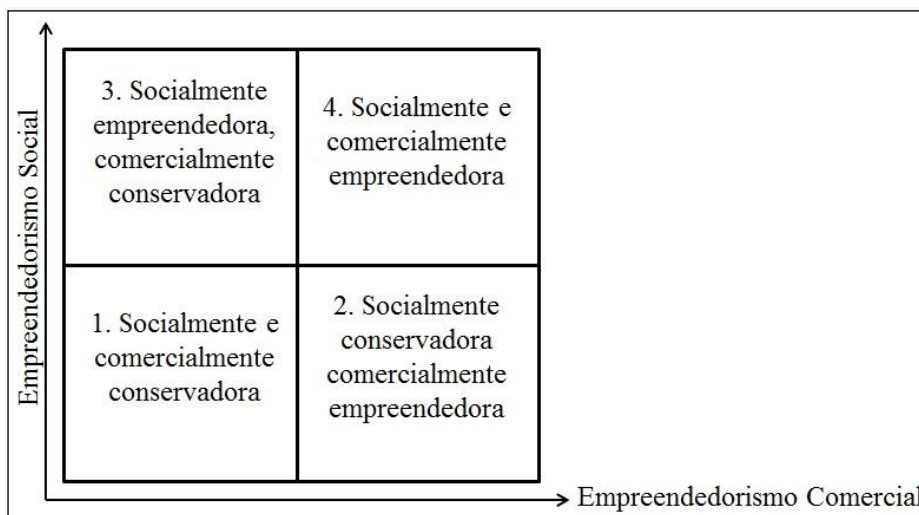


Figura 1: Tipologia das OSFL baseada no nível de Empreendedorismo Social e Comercial.

Fonte: Adaptado de Morris et al. (2011)

Os autores concluem que essa tipologia ajuda a esclarecer as possíveis deficiências quando se confia na abordagem convencional de OE no contexto não lucrativo. Logo, a probabilidade de se avaliar erroneamente a OE é maior com organizações no quadrante (4) e menor no quadrante (1).

Por fim, Morris et al. (2011) destacam que o empreendedorismo tornou-se um importante meio através do qual as OSFL poderão melhorar a sua eficiência e eficácia no cumprimento das oportunidades.



### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter exploratório, pois buscou definir o problema com maior precisão e identificar sentidos relevantes de ação na obtenção de dados adicionais antes de poder desenvolver uma abordagem (MALHOTRA, 2006). Adotou-se a técnica de avaliação qualitativa com a finalidade de caracterizar a descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Nesse sentido, este estudo busca identificar as práticas da orientação empreendedora nas ações de uma Associação de Profissionais Médicos à luz do modelo de Morris et al. (2011). Resumidamente, o estudo realizado pode ser visualizado na Figura 2.

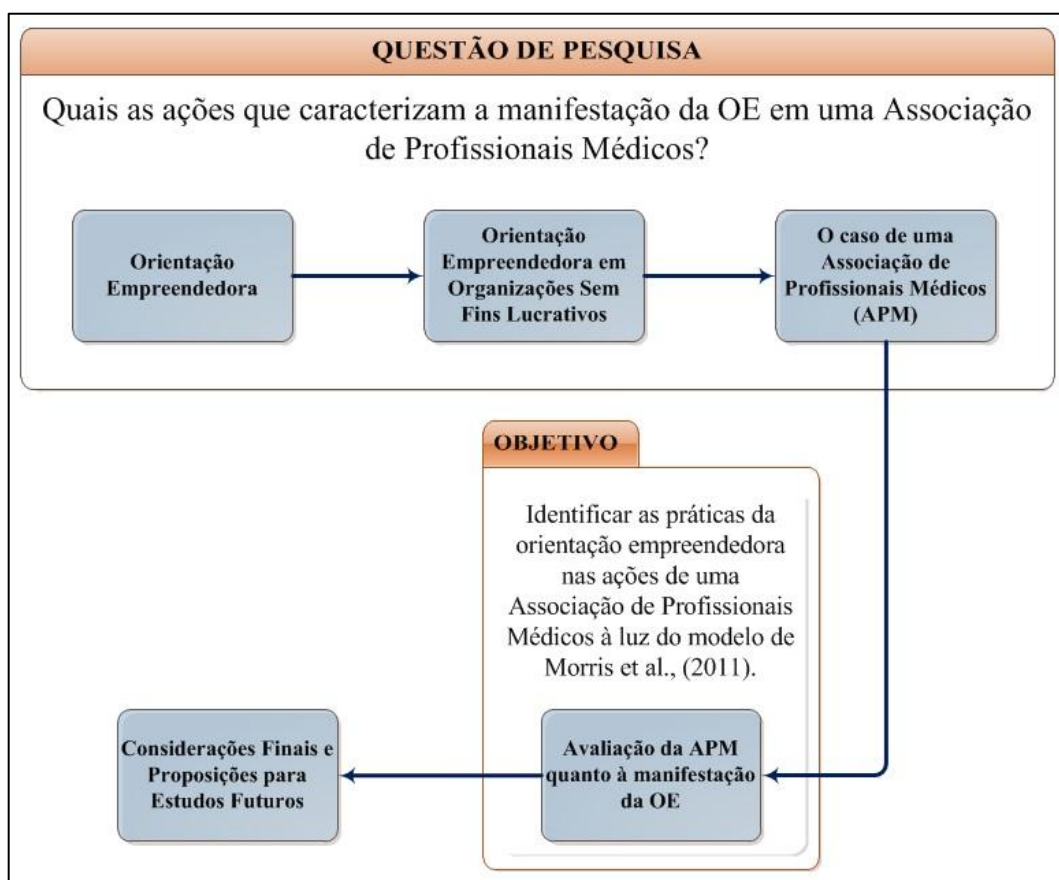


Figura 2: Resumo do estudo.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Fundada há mais de 70 anos, a Associação de Profissionais Médicos, nome adotado neste estudo para fins de anonimato, é uma associação científica e cultural de médicos que atuam na medicina oftalmológica. De natureza privada e sem finalidade lucrativa, tem o reconhecimento de Utilidade Pública Federal. Sendo a principal entidade representativa da especialidade no Brasil, desenvolve suas atividades no setor de serviços realizando ações com finalidade social, científica, educativa e institucional, por meio de parcerias públicas e privadas.

A definição do campo de pesquisa foi motivada pelo fato da APM se destacar de outras associações profissionais ao realizar importantes ações de saúde pública nacionais em parceria com órgãos públicos, empresas privadas e outras entidades médicas. Também por estar desenvolvendo novas ações estratégicas e sistemas de gestão, objetivando maximizar a captação de recursos financeiros, o planejamento e execução de suas ações, a normatização de

produtos e serviços para que a qualidade e o desempenho de suas atividades sejam, constantemente, melhorados.

Por se tratar de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, adotou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa (YIN, 2010). A coleta de dados foi concretizada por meio da análise de documentos e registros em arquivos, envolvendo, ainda, a observação participante. Desse modo, a coleta de dados convergindo de maneira triangular, representa uma estratégia de análise, além de ser considerada um fator importante no estudo de caso utilizando múltiplas fontes de evidências (YIN, 2010).

Para a análise dos dados qualitativos, primeiramente realizou-se a redução de dados, a apresentação de dados e, o delineamento e busca das conclusões (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Em seguida, conforme sugerido por Yin (2010), para a concretização da análise dos dados, adotou-se a estratégia geral de descrição do caso, que auxilia no desenvolvimento de uma estrutura analítica descritiva para organizar o estudo de caso.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS À LUZ DO MODELO DE MORRIS, WEBB E FRANKLIN (2011)**

Nesta seção, será apresentada a organização e suas ações que se destacaram no cumprimento da missão e objetivos para a qual foi constituída. No decorrer do relato de análise dos resultados, busca-se identificar quais ações caracterizam a manifestação da OE para as dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos.

A APM é dirigida por uma diretoria executiva composta por cinco médicos eleitos por escrutínio secreto para mandato de dois anos, tendo suas atribuições determinadas no Estatuto Social e descritas no Regimento Interno da organização. Possui 14 colaboradores que são devidamente remunerados para desempenhar atividades administrativas, financeiras, assessoras e gerenciais, objetivando a prestação de serviços a cerca de 16.000 médicos associados em todo o território nacional.

Com sede na cidade de São Paulo, mantém um escritório em Brasília com a finalidade de facilitar o contato com os órgãos governamentais, com instituições federais e também com os conselhos de diversas categorias profissionais, inclusive da própria medicina, o Conselho Federal de Medicina. Tal ação caracteriza a dimensão proatividade, pois há uma preocupação e promulgação de mudanças junto aos seus *stakeholders*, principalmente no que se refere à política, à cultura e ao código de ética médica (norma reguladora da profissão médica).

A APM tem por objetivo promover a assistência médica e a saúde ocular da população, congregando e representando a especialidade oftalmológica, contribuindo para a elevação do nível técnico, científico e ético do exercício profissional dos especialistas. Na concepção dos fundadores e dos seus continuadores, esses objetivos estatutários estão intimamente ligados de tal forma que o progresso obtido em um, reflete positivamente sobre os demais.

Atualmente, 69 Cursos de Especialização para formação na especialidade são credenciados pela APM, condição obtida após o cumprimento de várias exigências em termos de titulação dos professores, carga horária e condições de ensino. A entidade também promove anualmente uma Prova Nacional para a emissão do título de especialista e para a avaliação permanente da qualidade do ensino da especialidade no Brasil (o Título de Especialista também pode ser obtido por meio de um Programa de Residência Médica).

A preocupação da APM com a formação e atualização científica do médico especialista também é manifestada pela edição de uma revista científica e dos congressos que organiza. Adicionalmente, desenvolve diversos programas de educação médica continuada, com o objetivo de favorecer a constante atualização científica de seus associados.

Nesse contexto, com base nas ações listadas é possível identificar a manifestação das dimensões inovatividade e proatividade. A inovatividade é percebida por meio de sua missão social, que inclui ações educativas e de aprimoramento da especialidade. A dimensão proatividade, por sua vez, é identificada por meio de seu objetivo social, vez que contempla atividades de pesquisa, ensino e defesa profissional.

No Brasil, a APM se destaca na luta pela melhoria da saúde ocular da população, na prevenção da cegueira e na reabilitação visual, permitindo identificar a manifestação da dimensão assunção de riscos, em razão de campanhas voluntárias realizadas junto à população e que envolvam políticas públicas de saúde. Tais ações caracterizam a subdimensão impacto nos *stakeholders*. Convém salientar que, desde o início de suas atividades, tais iniciativas são caracterizadas, principalmente, por constantes alertas às autoridades e à sociedade brasileira, por meio de manifestações verbais e escritas apresentadas em eventos oftalmológicos, a exemplo de congressos, simpósios e reuniões científicas, pela promoção de campanhas de reabilitação visual e gestões junto a autoridades constituídas, órgãos públicos e instituições de ensino, entre outros.

A disponibilidade para a realização de ação social da APM foi se diversificando e se concretizando em: (i) campanhas educativas, preventivas e de reabilitação; (ii) mutirões de execução de exames e cirurgias oculares; (iii) gestões junto aos poderes públicos e aos médicos especialistas objetivando melhorar a assistência oftalmológica à população e priorizando a prevenção da cegueira e a promoção da saúde ocular; (iv) ações de combate à mercantilização da medicina; (v) acompanhamento e avaliação periódica das instituições credenciadas para ministrarem Cursos de Especialização nos vários Estados do Brasil; (vi) elaboração e aplicação das provas de habilitação ao Título de Especialista; (vii) emissão, em conjunto com a Associação Médica Brasileira, do Título de Especialista e a realização de ações para valorizá-lo de todas as formas possíveis; e, (viii) incentivo às práticas de aperfeiçoamento profissional e de intercâmbio e transmissão de conhecimento, dentre as quais se destacam os citados Cursos de Especialização e os Congressos promovidos pela Entidade.

A existência de tal disponibilidade corrobora com o proposto por Morris et al. (2011) quanto à necessidade de servir a um propósito social, ou seja, as dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos são novamente identificadas por meio das seis ações listadas, sendo as alíneas (iii) e (viii) pertinentes à primeira dimensão, as alíneas (v), (vi) e (vii) referentes à segunda dimensão e, por fim, as alíneas (i), (ii) e (iv) relacionadas à terceira dimensão.

Corroborando com a afirmação de que as três dimensões podem ser identificadas em um contexto não lucrativo (MORRIS et al., 2011), sobretudo na APM analisada, uma ação merece destaque: em 2001 foi criado o Fórum Nacional de Saúde Ocular, com o objetivo de mostrar aos parlamentares e à população o que a APM tem realizado, o que está planejado, o que a legislação permite e o que precisa ser inserido/modificado na legislação para adequar a assistência oftalmológica e promover ainda mais a prevenção da cegueira. Em sua quarta edição realizada em 2012, é possível verificar pela ação do Fórum a existência de preocupação com o impacto social e nos *stakeholders* das políticas de saúde pública, bem como a ação conjunta com a indústria e o governo, e a busca pela defesa profissional do mercado de trabalho do médico.

Outras ações também permitem confirmar a presença das dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos, vez que ao longo de sua história a APM, além de fornecer logística adequada, tem participado em ações sociais e projetos que buscam facilitar o acesso dos cegos ao mercado de trabalho. Destaca-se a parceria com a Fundação Bradesco, MicroPower e Brasil Telecom, que resultou no desenvolvimento do programa de acesso à internet para deficientes visuais, o “Virtual Vision”.

A APM também tem participado ativamente de diversas frentes de trabalho, notadamente de campanhas que objetivam a melhoria das condições de saúde ocular da população brasileira e a conscientização dos vários segmentos da sociedade sobre problemas oculares e medidas preventivas, muitas vezes pela mobilização voluntária dos seus associados.

Além de ratificar a presença da unidimensionalidade proposta por Morris et al. (2011) para o contexto não lucrativo, verifica-se que essas ações visam proporcionar melhoria na qualidade de vida, tanto em nível cognitivo como social, na população infantil e idosa, uma vez que, 85% do contato do ser humano com o mundo acontecem por intermédio da visão, e os problemas visuais acarretam restrições não só à aprendizagem, como também ao desenvolvimento intelectual, profissional e social do indivíduo. Segundo o Censo IBGE/2010, no Brasil, 23,9% da população, ou seja, 45.623.910 pessoas apresentam alguma deficiência, sendo que as deficiências visuais estão presentes num total de 35.791.488 de pessoas.

A promoção da saúde ocular e as ações de prevenção da cegueira têm encontrado respaldo em ações isoladas de cada órgão público (Federal: Ministério da Saúde (SUS), Ministério da Educação–FNDE e INCRA; Estadual: Secretarias de Saúde e de Educação; Municipal: Secretarias de Saúde e de Educação Municipais; Polícia Militar: Corpo de Bombeiros), além de instituições privadas (Comunidade Solidária, Fundação Banco do Brasil, Rotary e Lions Clubes), entre outros, despertando contínuo interesse da população. Permite, dessa forma, afirmar que a dimensão inovatividade e a dimensão assunção de riscos estão presentes por conta de ações conjuntas entre a indústria e o governo, e por ações entre diversas associações, respectivamente.

Dessa forma, a APM tem atuado em diversas frentes que investem definitivamente na saúde ocular da população, buscando melhoria nos índices de atendimento para a expressiva demanda dessa especialidade médica, por meio de uma interação administrativa e operacional, entre os programas: Campanha de Reabilitação Visual Olho no Olho, Campanha de Baixa Visão, Campanha da Catarata, Campanha de Retinopatia Diabética, Campanha do Glaucoma, Campanha de Reabilitação Visual do INCRA, Campanha de Reabilitação Visual da Comunidade Solidária, Campanha de Reabilitação Visual da Fundação Banco do Brasil, Campanhas de Saúde Ocular das entidades de prestação de serviços Rotary e Lions.

Para realizar as diversas ações sociais e institucionais, efetua cobrança de anuidade não compulsória com arrecadação em torno de 50% do total de associados. Mediante esse pagamento o médico cadastrado passa a ter direitos e obrigações conforme rege o Estatuto e o Regimento Interno da entidade. Também promove anualmente um congresso científico visando troca de informações e experiências entre os especialistas dessa área da medicina. O evento torna-se uma importante fonte para captação de recursos financeiros com a cobrança de inscrições e comercialização de espaços para exposição de produtos e serviços. É possível identificar a subdimensão novas fontes de receitas (recursos próprios ou adquiridos de terceiros), pertencente à dimensão inovatividade.

Desde 2007, a APM tem apresentado seu plano anual de gestão por meio de projetos e propostas de parcerias com as empresas do setor (indústria farmacêutica e de produtos médicos). Essa forma de gestão de portfólio de projetos busca estabelecer o aporte de recursos financeiros necessários para investimento nas suas iniciativas educacionais, no aumento dos benefícios concedidos aos associados, no aprimoramento da comunicação com a classe médica e com a própria sociedade.

A realização de parcerias entre organizações (associações, indústrias e governo) confirma a manifestação de ações que levam às dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Um exemplo diz respeito ao fato de que, a partir de 2008, empresas farmacêuticas e de produtos médicos de capital nacional e internacional, passaram a patrocinar todo o portfólio de projeto planejado anualmente pela organização, sendo criado o

Grupo de Parceiros Especiais (GPE). Caracterizada como uma ação estratégica da organização, a criação do GPE, é decorrente da dificuldade na captação de patrocínio. Também foi motivada pela concorrência por recursos com outras entidades, que tem sido cada vez mais acirrada. E por fim, pela própria exigência dos patrocinadores de melhor planejamento e viabilidade econômica dos projetos propostos, bem como dos retornos do investimento.

A premissa básica do Projeto GPE é, de um lado, viabilizar economicamente atividades importantes nos âmbitos de atuação da APM, e de outro oferecer às empresas que a ele se integrar maior visibilidade diante da classe oftalmológica. Ainda são oferecidas condições diferenciadas para participação em outros projetos da entidade, seja por benefícios financeiros, seja por privilégio em escolhas ou exclusividade na menção de suas marcas em espaços de comunicação da APM.

A única restrição para a aceitação de uma empresa no GPE é que ela deve patrocinar todos os projetos que compõe o portfólio, não sendo permitida a escolha de projetos individuais. Porém, não é descartada a postura ética das empresas, principalmente diante do exercício ilegal da medicina.

É importante salientar que mesmo não havendo a obrigatoriedade do lucro, tal como ocorre em organizações com fins lucrativos, a APM está sujeita a impactos financeiros. Desse modo, necessita de recursos financeiros para realizar suas ações, seja decorrente de recursos próprios ou oriundos de terceiros. Por exemplo, se uma campanha for realizada sem o devido planejamento orçamentário, pode comprometer a atuação da APM e, com isso, gerar impactos de ordem financeira na entidade.

Em 2010 iniciou a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade - ISO 9001:2008, buscando a melhoria contínua da qualidade dos processos administrativos, para melhor satisfação dos *stakeholders* e o cumprimento eficaz de sua missão principal, recebendo a certificação em 2011. A busca e adoção de novos processos gerenciais caracterizam a manifestação da dimensão inovatividade.

Com base no relato das ações realizadas pela APM diante das suas necessidades ou busca pelas oportunidades (motivação, processos e resultados), o Quadro 4 sintetiza aquelas que permitem identificar a manifestação da OE nas dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos de acordo com Morris et al. (2011).

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensão (ênfase da dimensão)</b>	<b>Ações da Associação de Profissionais Médicos</b>
Inovatividade	Missão principal	Sistema de Gestão da Qualidade; ações educativas e aprimoramento do ensino da especialidade.
	Novas fontes de receita	Captação de recursos privado e público.
	Receita e missão	Ações conjuntas com a indústria e o governo.
Proatividade	Impacto social	Pesquisa, ensino e defesa profissional.
	Perda financeira	Portfólio de Projetos do GPE e ações com outras associações médicas e não médicas.
	Impacto nos <i>stakeholders</i>	Política, cultura e código de ética médica.
Assunção de riscos	Objetivo social	Ações políticas e jurídicas em defesa da saúde ocular da população e de atuação médica.
	Financeiro	Ações entre associações médicas e não médicas
	<i>Stakeholders</i>	Campanhas voluntárias e de políticas públicas de saúde.

Quadro 4: Orientação Empreendedora na APM analisada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, a análise dos resultados apresentados e sintetizados no Quadro 4, permite concluir que entre as tipologias propostas por Morris et al. (2011), conforme Figura 1 anteriormente apresentada, para ilustrar a natureza multifacetada da OE no contexto sem fins

lucrativos, a APM realiza ações que a caracteriza como uma organização ‘socialmente e comercialmente empreendedora’, ou seja, o quadrante 4. Esse resultado vai ao encontro das expectativas de Morris et al. (2011), quanto à necessidade de uma melhor compreensão do contexto das OSFL ao se analisar a manifestação da OE pela abordagem convencional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou identificar as práticas da orientação empreendedora nas ações de uma Associação de Profissionais Médicos à luz do modelo de Morris et al. (2011). Foi possível caracterizar por meio das ações realizadas pela APM a manifestação do constructo unidimensional da OE, ou seja, das dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Tal fato pode ser constatado a partir da análise dos resultados sintetizada no Quadro 4, no qual é possível verificar que a cada ação realizada pela APM, compreende uma subdimensão, e, por conseguinte, uma dimensão da OE é caracterizada. Pode-se afirmar que a organização estudada busca agir de forma empreendedora (BADELDT, 1997; DEES, 1998; PEARCE et al., 2010; ZAHRA et al., 2009), principalmente ao realizar ações que visam à geração e maior gestão interna de seus recursos financeiros, além de uma constante atuação diante das necessidades sociais do seu campo de atuação.

Uma importante contribuição desse estudo diz respeito ao fato de que, desde o surgimento do empreendedorismo no ambiente corporativo, poucos estudos têm sido realizados acerca da OE no contexto não lucrativo. Da mesma forma, verifica-se que a OE manifesta-se também em organizações sem fins lucrativos, evidenciando-se, assim, a existência de campo de pesquisa para esse tema.

Como os resultados deste estudo decorrem da análise e reflexão a partir da literatura visitada, complementados pelo caso analisado, caracteriza-se a existência de certo grau de subjetividade, reforçando a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema. Assim, faz-se necessário explorar a manifestação da OE em uma APM à luz do modelo de Morris et al. (2011) com maior profundidade, sobretudo em se considerando o cenário que atualmente permeia os profissionais médicos. Propõe-se, portanto, realizar estudos mais amplos, tendo por base o resultado aqui obtido, podendo ser agregada na análise as dimensões autonomia e agressividade competitiva, que compõem o constructo multidimensional da OE proposto por Lumpkin e Dess (1996), como adotado nos estudos de Pearce et al. (2010) e Voss et al. (2005).

As limitações do presente estudo dizem respeito ao fato de tratar-se de caso único, não sendo admitido extrapolar os resultados ou generalizá-los, bem como a impossibilidade de uma intervenção mais efetiva, dada a ausência de informações ou mesmo à existência de informações enviesadas.

Nesse sentido, novos questionamentos surgiram a partir da realização deste estudo: no caso de associações médicas de outras especialidades (não oftalmológicas), a manifestação da OE ocorre da mesma forma? É possível criar um modelo que possa ser aplicado a qualquer tipo de APM, que identifique as ações que norteiam as subdimensões e dimensões da OE? Por fim, esses e outros questionamentos podem ser a base para o desenvolvimento de novos estudos empíricos, no intuito de verificar até que ponto ocorre a manifestação da OE em uma APM à luz do modelo de Morris et al. (2011).

## REFERÊNCIAS

BADELDT, C. Entrepreneurship theories of the non-profit sector. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 8, n. 2, p. 162-178, 1997.

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, september 2011.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, 75-87, 1989.

DACIN, P. A.; DACIN, M. T.; MATEAR, M. Social Entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. **Academy of Management Perspectives**, p. 37-57, Aug. 2010.

DEES, J. G. Enterprising nonprofits. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, 55-66, 1998.

FASFIL. As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. (IBGE, IPEA, ABONG, GIFE, & SGP, Eds.) (p. 178). Brasília: IBGE, 2012.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan/jun 2008.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 47, n. 2, 163-179, abr/mai/jun, 2012.

GEORGE, B. A.; MARINO, L. The epistemology of entrepreneurial orientation: conceptual formation, modeling, and operationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.35, n.5, 989-1024, September 2011.

GRÉGOIRE, D. A.; NOËL, M. X.; DÉRY, R.; BÉCHARD, J-P. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v.30, n.3, 337-373, 2006.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, 135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; MOSS, T. W.; GRAS, D. M.; KATO, S.; AMEZCUA, A. S. Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? **Small Business Economics**, 40(3), 761–783, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed.. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; ANDRES, R. Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. **REAd**, v. 69, n. 2, 424-450, mai/ago 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, 770-791, July 1983.

MORRIS, M. H.; COOMBES, S.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. 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, 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, 947-971, 2011.

MORT, G S; WEERAWARDENA, J; CARNEGIE, K. Social entrepreneurship: towards conceptualization. **International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing**, v. 8, n. 1, Feb. 2003.

PEARCE, 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, 219-248, 2010.

- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 33, n. 3, 761-781, May 2009.
- SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 30, n. 3, 399-415, 2006.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, 217-226, January 2000.
- SHORT, J. C.; KETCHEN, D. J., Jr.; COMBS, J. G.; IRELAND, R. D. Research Methods in Entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, 6-15, Jan. 2010.
- SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, 57-71, jan/mar 2009.
- SLEVIN, D. P.; TERJESEN, S. A. Entrepreneurial orientation: reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 35, n. 5, 973-987, September 2011.
- 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. 6, 1132-1150, 2005.
- WALES, W.; MONSEN, E.; MCKELVIE, A. The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 895-923, September 2011.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZAHRA, S. A.; GEDAJLOVIC, E.; NEUBAUM, D.; SHULMAN, J. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, 2009.