

Reciprocidade Como Dimensão da Orientação Empreendedora e o Desempenho de Organizações Sem Fins Lucrativos

ANDRÉA LUISA BOZZO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

HENRIQUE MELLO RODRIGUES DE FREITAS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à orgão de fomento:

À CAPES, ao CNPq e ao FAP/UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho

Reciprocidade Como Dimensão da Orientação Empreendedora e o Desempenho de Organizações Sem Fins Lucrativos

RESUMO

Esta pesquisa analisa a influência das características da reciprocidade no desempenho organizacional. O teste empírico baseia-se na maior organização sem fins lucrativos (OSFL) da América Latina no segmento que atua. Os resultados sugerem que a reciprocidade influencia positivamente o desempenho. Dentre as características de reciprocidade levantadas na literatura, a colaboração teve mais influência no desempenho. A cooperação, as parcerias, a inovação, a conexão entre os gestores, também foram evidenciadas como características da reciprocidade que levam a um melhor desempenho. Usando entrevistas semiestruturadas com seis agentes desta organização, descobriu-se que OSFL podem se beneficiarem das práticas de reciprocidade. Estas descobertas não só estendem os estudos de OE para melhor explicar os efeitos da mais recente dimensão da OE no desempenho - a reciprocidade -, mas também têm uma contribuição para as práticas empreendedoras das OSFL na busca de melhores resultados.

Palavras-chave: Reciprocidade; Desempenho; Orientação Empreendedora; Organizações sem Fins Lucrativos.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos trabalhos precursores sobre reciprocidade (Homans, 1958; Levi-Strauss, 1957; Gouldner, 1960), há uma diversidade de estudos que examinaram a reciprocidade em vários de campos, como a sociologia, psicologia, administração, entre outros. Apesar da diversidade de aplicações de estudos de reciprocidade, a maioria se concentrou no papel da reciprocidade no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). Poucos trabalhos foram realizados abordando a reciprocidade como uma dimensão da orientação empreendedora (OE) (Kraus et al., 2017).

O papel da reciprocidade desponta como um componente a ser analisado como parte da estratégia organizacional para atingimento de melhores resultados (Hu & Pang, 2013), podendo ser relacionada à OE em um cenário crescente de pesquisa nesta área (Fellnhöfer et al., 2016). Tem havido um especial interesse em verificar a associação da OE com o desempenho das organizações (Martens et al., 2016). Tradicionalmente, a OE tem sido estudada considerando-se a manifestação de suas dimensões no contexto organizacional, quais sejam: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin & Dess, 1996; Ireland, Voss et al., 2005; Pearce II, Fritz & Davis, 2010; Lacerda, Martens & Freitas, 2016). Trabalhos recentes têm considerado e destacado a reciprocidade, cunhada por Voss *et al.* (2005), entendida como a colaboração entre organizações, como uma nova dimensão da OE a ser analisada.

Todavia, os estudos de OE têm se concentrando em contextos econômicos (ex. Stam & Elfring, 2008; Rauch et al., 2009; Soininen et al., 2013), emergindo a necessidade de investigação a respeito em contextos específicos (Martens et al., 2016), a exemplo das organizações sem fins lucrativos (OSFL). Além disso, alguns pesquisadores questionaram a dificuldade de se medir o desempenho em organizações sem fins lucrativos (OSFL) (por exemplo: Zahra et al., 2009; Lumpkin et al., 2013; Gerhards & Heinz, 2017). Lumpkin *et al.* (2013) chegaram ao ponto de concluir que recursos não monetários, como serviços voluntários, podem alterar os processos empreendedores, embora não esteja claro de que forma isso ocorra. Segundo Lumpkin *et al.* (2013), o impacto de recursos não monetários doados em processos empreendedores em contextos sociais é uma área frutífera para pesquisas futuras, a exemplo das práticas de colaboração e parceria (Kraus et al., 2017). Com base nesta perspectiva, este

estudo focaliza a questão específica: Como a reciprocidade influencia o desempenho em organizações sem fins lucrativos?

Embora recentes adições à literatura de desempenho no contexto sem fins lucrativos (Hu & Pang, 2013) abordem a reciprocidade (Hu & Pang, 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017), existe uma carência de pesquisas que reúnam fatores de reciprocidade em OSFL, e que evidenciem sua relação com o desempenho. Neste estudo, o objetivo é analisar a influência das características da reciprocidade no desempenho organizacional. Para isso, analisa-se como fatores de reciprocidade que promovem um ambiente que valorize e estimule os valores e comportamentos entendidos como colaboração, cooperação, engajamento dos voluntários, inovação e conexão dos gestores, podem afetar positivamente o desempenho. Pesquisas de OE têm feito inúmeras tentativas de definir o contexto em termos de incerteza, dinamismo, estrutura e processo (Miller, 2011). No entanto, existem muitos aspectos do contexto que podem influenciar a OE e suas relações com resultados, evidenciando a importância do contexto (Gartner, 2008).

Metodologicamente, este estudo foi embasado em dados coletados segundo abordagem qualitativa por meio de entrevistas com responsáveis da maior OSFL da América Latina que trata da recuperação de dependentes químicos. Os achados evidenciam que práticas de reciprocidade melhoram significativamente os resultados. A contribuição desta pesquisa fundamenta-se em permitir um melhor entendimento de como a reciprocidade contribui com o desempenho em OSFL. Este artigo está estruturado da seguinte maneira: na seção a seguir, os conceitos que norteiam a questão de pesquisa são apresentados; na seção 3, o método de pesquisa é descrito e o escopo da pesquisa é explicado. Na seção 4 são sintetizados e analisados os achados. Finalmente, na seção 5 discute-se e conclui-se resumindo as contribuições deste estudo e suas limitações, bem como as implicações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Orientação empreendedora (OE) e sua influência nas Organizações

Desde o trabalho seminal de Miller (1983), a orientação empreendedora vem sendo um dos tópicos mais pesquisados na literatura de empreendedorismo, e demonstra como as organizações, explícita ou implicitamente, decidem aproveitar oportunidades (Wales, 2016). O estudo da OE vem despertando o interesse de inúmeros pesquisadores, especialmente para verificar sua associação com o desempenho das organizações, conforme mostra o trabalho de Martens *et al.* (2016). A OE aborda os métodos, práticas e estilos de gestão, assim como decisões e disposições que os gestores usam para agir de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996). Em outras palavras, diz respeito a “intenções e ações dos principais responsáveis em um processo dinâmico” (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136).

A OE pode ser vista como processos, estruturas, e comportamentos de organizações que são caracterizadas por inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva, para agir de maneira empreendedora (Miller, 1983; Ireland et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996; Covin & Slevin, 1999; Lumpkin et al., 2013). Estudos mais recentes (Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016), apontam também a reciprocidade como uma dimensão da OE. Um dos principais interesses na promoção da OE, diz respeito ao efeito positivo que ela possa ter no desempenho (Caruana, et al., 2002). Conceituada como processo e atividades de tomada de decisões usadas pelos gestores para agirem de maneira empreendedora, imprescindível para o sucesso organizacional (Vij & Bedi, 2012), a OE se tornou uma importante medida para a compreensão de como os dirigentes administram uma organização.

A OE é um constructo usado para captar o grau em que a postura da organização pode ser caracterizada como empreendedora *versus* conservadora (Morris, 2011). O modelo

conceitual da OE de Covin e Slevin (1991), descreve o comportamento organizacional, como por exemplo, quanto aos gestores de topo e a assunção de riscos em relação a decisões de investimento e ações estratégicas face à incerteza. Complementarmente, não pode haver inovação sem assumir riscos. A tomada de riscos refere-se ao grau em que os gestores estão dispostos a fazer o compromisso de recursos para capturar oportunidades que tenham uma chance razoável de falhas (Miller & Friesen, 1978). A proatividade refere-se à capacidade de fazer as coisas acontecerem (Covin & Slevin, 1991).

Existe uma necessidade imperativa de reconsiderar a eficácia da OE através de relacionamentos (Jiang et al., 2018). Em um ambiente de relacionamentos, os envolvidos estão mais dispostos a conceder às organizações com alta OE uma prioridade ao acesso aos seus recursos, porque eles percebem nessas empresas uma melhor qualidade e um maior potencial futuro (Burt, 1992), por exemplo, por meio de parcerias. Assim, organizações com maior OE têm acesso a melhores oportunidades de captar recursos (Li et al., 2009). Uma alta OE pode fazer com que os parceiros se sintam mais confiantes para colaborar nos negócios (Smith & Lohrke, 2008), utilizando práticas de reciprocidade para atingimento dos seus objetivos. A partir da percepção da importância das parcerias por meio da reciprocidade para o atingimento de melhores resultados, apresenta-se a primeira proposição testa pesquisa: Proposição 1 - A reciprocidade manifestada por parcerias afeta positivamente o acesso à recursos, o que terá um impacto no desempenho das OSFL.

2.2 Conceituando a Reciprocidade

A reciprocidade, conhecida como uma motivação poderosa para o comportamento humano, pode ser conceituada como o desejo de ser gentil com aqueles que são gentis com você (Rabin, 1993). Em ambientes onde é benéfico que todos contribuam, a aplicação da teoria da reciprocidade é direta e leva à cooperação condicional: os indivíduos desejam contribuir mais à medida que as contribuições de outros aumentam. A teoria da reciprocidade (Rabin, 1993) surge para preencher uma carência das teorias do desenvolvimento, trazendo outra leitura das relações econômicas e sociais.

Conceitualmente, a reciprocidade pode ser concebida como uma dimensão encontrada em todos os sistemas de valores, e as obrigações impostas pela norma da reciprocidade podem variar de acordo com o *status* dos participantes dentro de uma sociedade (Gouldner, 1960). A partir desse estudo seminal sobre a reciprocidade, um grande número de pesquisas tem sido conduzido examinando este tema em vários campos, abordando o papel de reciprocidade no desenvolvimento e manutenção de relacionamentos (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

Destaca-se, na cooperação, a possibilidade das pessoas equilibrarem os recursos que possuem com o que elas precisam (Goldstein et al., 2011). Em outras palavras, as pessoas devem cooperar com aqueles que cooperaram com elas (Gouldner, 1960). Uma tendência para a colaboração posiciona as organizações como atraentes para grandes doadores (Lurtz & Kreutzer, 2016). Em resposta para ações amigáveis, reciprocidade significa que os indivíduos são mais cooperativos do que o previsto pelo interesse próprio (Fehr & Gächter, 2000). Para a realização de projetos de interesse comum, as organizações têm por costume a busca de colaboração de outras organizações (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016) como ação estratégica. Fatores que têm por objetivo a disposição para buscar colaboração e cooperação de outras organizações, o estabelecimento de parcerias com organizações do setor público e do setor privado formam a reciprocidade (Kreutzer, 2016). Os gestores desenvolvem relações estratégicas de conexões, visando atender a expectativa de transparência diante dos *stakeholders* (Voss et al., 2005), uma vez que os recursos existentes são considerados limitados (Lumpkin et al., 2013).

Então, ao cooperar, os indivíduos estão praticando reciprocidade, o que pode reforçar que os laços de reciprocidade trazem melhores resultados, e assim enuncia-se a segunda e a

terceira proposições desta pesquisa: Proposição 2 - A reciprocidade favorece a colaboração, que por sua vez é associada com o desempenho de organizações sem fins lucrativos; Proposição 3 - A reciprocidade em OSFL é associada com o desempenho, à medida em que a cooperação entre as OSFL esteja mais presente.

Conhecer a reciprocidade é indispensável para a compreensão de todas as formas sociais, como comunidades, organizações, famílias e sistemas políticos (Kolm, 2008). Gouldner (1960) tratou a reciprocidade como um princípio universal, e essa visão é compartilhada por outros (Sanders & Birgit, 2006). A reciprocidade é a base de todas as relações sociais (Göbel & Weber, 2013), o processo de reciprocidade inicia quando pelo menos um participante faz um movimento, e se o outro retribui, novas rodadas de troca se iniciam (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

Uma OE pode contribuir para um melhor desempenho, promovendo a capacidade das organizações de identificar oportunidades inovadoras com retornos potencialmente impactantes (Lumpkin & Dess, 1996). Lumpkin e Dess (1996) confirmaram a hipótese de que quanto maior o nível de OE mais positivo o desempenho. A reciprocidade proporciona a transferência de conhecimento e a inovação, a medida que ajuda a construir, desenvolver e manter trocas relacionais (Huang et al., 2017). Apoiar novas ideias pode resultar em novos produtos, serviços, ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996), que por sua vez trazem melhores resultados. Desta forma, levanta-se a Proposição 4 - O efeito da reciprocidade no desempenho nas OSFL será mais forte quando a inovação é presente.

A Figura 1 apresenta as características da reciprocidade com as bibliografias de base consultadas. Os elementos da reciprocidade foram classificados em teóricos e práticos, com o intuito de melhor aproximar a teoria da realidade organizacional que se pretende investigar, e visando distinguir aqueles que possuem uma conotação mais teórica e aqueles que representam práticas organizacionais.

Elementos práticos que caracterizam a reciprocidade: "colaboração entre organizações"	Elementos teóricos que caracterizam a reciprocidade	Bibliografias
Busca de parcerias e acordos de cooperação diante das expectativas dos <i>stakeholders</i> Estabelecimento de diversas parcerias com outras organizações.	Teoria dos <i>stakeholders</i> . Medidas de apoio dos <i>stakeholders</i> : Medidas objetivas de receita coletadas. Desenvolve processos de relações estratégicas de reciprocidade. Teoria do mercado competitivo.	Voss et al. (2005) Zaleski & Zech (1995) Hu & Pang (2013)
A colaboração é fundamental para o cumprimento da missão social. Capacidade de estabelecer uma ampla parceria com outras organizações. Necessidade de cooperação pelos <i>stakeholders</i> e recursos limitados. A colaboração entre organizações do setor para a realização das atividades, gerar valor social. Geração de processos estratégicos na busca por parcerias.	Comportamento empreendedor. Colaboração como um elemento adicional essencial para a OE social.	Lumpkin et al. (2013)
O objetivo de realizar a missão social precede ao objetivo de gerar lucro. Foco em criação de parcerias com outras organizações e/ou governos. Estabelece objetivos sustentáveis incorporados às decisões estratégicas.	Empreendedorismo Social.	Kraus et al. (2017)

<p>Suposição de reciprocidade: as percepções de justiça resultam em reciprocidade. <i>Stakeholders</i> que percebem se uma empresa é justa, terão incentivo para contribuir com mais esforço, que se impactará na criação de renda. Em outras palavras gerando mais cooperação e comprometimento e melhores resultados</p>	<p>Teoria dos <i>stakeholders</i>: se comportam em um "auto-interesse". Retorno para a empresa associado com a justiça é percebida nos relacionamentos pelos <i>stakeholders</i> que retribuem com cooperação, criando renda. Teoria da rede social: indica que a forte reciprocidade social influencia o comportamento cooperativo nas interações com parceiros.</p>	<p>Bosse <i>et al.</i> (2009); Sebald & Walzl (2014, 2015)</p>
<p>Inovação: A reciprocidade pode afetar a transferência de conhecimento e a inovação, a medida que ajuda a construir, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas.</p>	<p>A OE pode contribuir para um desempenho mais elevado por facilitar a capacidade de uma empresa para identificar oportunidades inovadoras com potencial de grandes retornos, e obter vantagens primeiro, por meio de laços, uma vez que facilitam o acesso a recursos para se apropriarem de valor de suas inovações.</p>	<p>Huang & Li (2017)</p>
<p><i>Network</i>, trocas, parcerias. Examinam como a configuração dos laços de rede moldam a relação entre a OE e o desempenho. A alta centralidade da rede, então, facilita a OE ao aumentar a capacidade de uma empresa de identificar, acessar e mobilizar rapidamente recursos externos. Uma OE pode estar mais fortemente associada ao desempenho quando combinada com alta centralidade de rede e extensos laços de conexão. A aquisição de recursos de rede servirá como um canal importante, pelo qual a promulgação de OE contribui para o desempenho da empresa. A aquisição de recursos de rede servirá como um canal importante, pelo qual a promulgação de OE contribui para o desempenho da empresa.</p>	<p>Teoria da rede: O papel da aquisição de recursos através de redes, por meio do qual a OE influencia o desempenho da empresa.</p>	<p>Stam, & Elfring (2008). Jiang <i>et al.</i> (2018).</p>
<p>A cooperação é a pedra angular da eficiência organizacional. Um dos motores centrais da organização, a cooperação é a norma da reciprocidade: Numa típica troca recíproca, a Parte A fornece recursos à Parte B com a expectativa, mas não o requisito explícito, de que a Parte B fornecerá recursos para a Parte A mais tarde.</p>	<p>A estratégia de reciprocidade por <i>proxy</i>: A abordagem de incentivo por <i>proxy</i> é uma estratégia de influência baseada no que pode ser considerada uma forma indireta de troca negociada. Os recursos de reciprocidade por <i>proxy</i> serão mais bem sucedidos quando claramente transmitir aos alvos que o favor ao terceiro foi feito em nome das metas e não em nome de outra pessoa. Assim, a reciprocidade por <i>proxy</i> parece ser uma estratégia mais eficaz.</p>	<p>Noah, Vladas & Robert, (2012)</p>
<p>Os laços sociais, contatos e redes afetam o desempenho das empresas.</p>	<p>Teoria do <i>network</i>. Gerentes com mais conexões tendem a obter melhores resultados.</p>	<p>Peng & Luo, (2000)</p>

Figura 1. Modelo conceitual da reciprocidade

Na sequência, a próxima seção aborda o desempenho associado à orientação empreendedora e o papel da reciprocidade.

2.3 Desempenho associado à Orientação empreendedora e o papel da reciprocidade

O desempenho pode ser definido como a realização passada, presente ou futura de uma tarefa organizacional ou dimensão medida em relação a padrões conhecidos pré-estabelecidos de precisão, valor ou tempo (Wadongo & Abdel-Kader, 2014). O termo lucro é usado para

sugerir que uma organização gera renda para as partes interessadas como compensação (Bosse, et al., 2009), sendo a lógica padrão na gestão estratégica: desempenho maximizado, aumentando a distância entre os valores recebidos do mercado do produto e custos incorridos. Zaltman e Jacobs (1977) destacam que todas as organizações possuem um objetivo de ‘lucro’, que pode ser definido em termos de ações sociais no contexto sem fins lucrativos.

A literatura existente sobre desempenho revela que as medidas podem ser financeiras e não financeiras (Rauch et al., 2009). No entanto, medidas objetivas e subjetivas (financeiras e não financeiras), resultam em alta variação na relação desempenho e OE (Vij & Bedi, 2012). Esses autores concluem que medidas objetivas de desempenho são mais apropriadas do que medidas subjetivas. A principal consequência de uma forte postura empreendedora, destacada por Covin e Slevin (1991), é o desempenho positivo. É fundamental salientar que a relação entre a OE e o desempenho pode estar associada à correta escolha dos indicadores utilizados para medir o desempenho (Lumpkin & Dess, 1996; Vij & Bedi, 2012).

A literatura que trata as causas do empreendedorismo menciona fatores importantes como estilo gerencial, necessidade de realização e outros fatores sociais ou motivacionais (Lumpkin & Dess, 1996), que ajudam a explicar o desempenho da organização. A troca de informações permite que as organizações antecipem uma estratégia eficaz de fonte de recursos, que pode ajudar no desempenho (Jiang et al., 2018). Corroborando com os autores que destacam o papel da reciprocidade na facilitação ao acesso de informações, pretende-se averiguar a quinta proposição deste estudo: Proposição 5 - A reciprocidade está relacionada ao acesso à informações entre os gestores, que permitem que OSFL com alta reciprocidade antecipem uma estratégia melhor para obter mais recursos, impactando no seu desempenho.

Em estudos de OE foram evidenciados aspectos de reciprocidade no relacionamento entre as organizações, inclusive dentro do contexto sem fins lucrativos (Voss et al., 2005; Hu & Pang, 2013; Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017). Fatores como colaboração, parceria e cooperação, trazidos por Lumpkin *et al.* (2013) nas dimensões autonomia e agressividade competitiva, foram agregados simultaneamente à reciprocidade, e relacionados positivamente com o desempenho de OSFL (Barrett et al., 2005; Coombes et al., 2011; Hu & Pang, 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016).

O acesso a mais recursos por meio de relacionamentos, parece ser particularmente importante para facilitar a OE (Jiang et al., 2018). Para esses autores, esse fato indica uma necessidade imperativa de reconsiderar a eficácia da OE através de relacionamentos. Assim, organizações com maior OE têm acesso a melhores oportunidades de recursos de rede (Li et al., 2011). Uma alta OE fornece um sinal positivo que pode fazer com que os parceiros de rede se sintam mais confiantes para colaborar nos negócios (Smith & Lohrke, 2008), utilizando práticas de reciprocidade para atingimento dos seus objetivos.

Pesquisas reconhecem a reciprocidade como um ingrediente chave para o sucesso organizacional (Lurtz & Kreutzer (2016). As descobertas dos estudos analisados sustentam a ideia de que as pessoas se dispõem a cooperar com indivíduos que fazem algo para elas primeiro, em outras palavras as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram, trazendo reflexos no desempenho organizacional. Os achados sugerem que o desempenho deve ser considerado como um fator importante no processo de reciprocidade.

A revisão da literatura possibilitou consolidar quatro principais características de reciprocidade, e que tiveram como foco a relação da dimensão reciprocidade da OE com o desempenho de OSFL (Figura 2).

Características da reciprocidade em OSFL	Autores
Parcerias com organizações e governo	Kraus <i>et al.</i> (2017)
Colaboração e cooperação	Lumpking <i>et al.</i> (2013); Lurtz e Kreutzer (2016)
Inovação	Hu e Pang (2013)
Relação entre os <i>stakeholders</i> - Conexão	Voss <i>et al.</i> (2005)

Figura 2. Características da reciprocidade em OSFL

Na análise dos estudos da Figura 2, os aspectos de reciprocidade foram evidenciados na literatura, e relacionados com o desempenho em OSFL: a disposição para obter a colaboração de organizações no cumprimento de projetos de interesse comum, assim como para construir parcerias e acordos de cooperação. Uma maior cooperação pode ser exigida diante dos vários *stakeholders*, devido aos recursos serem limitados. A criação de valor social demanda colaboração entre organizações do setor, e a busca por colaboração se torna necessária para viabilizar a realização das atividades.

3. MÉTODO

A unidade de análise do estudo foi a OSFL “Amor-Exigente”, a maior organização sem fins lucrativos da América Latina dominando o segmento, sendo frequentemente apresentada como um exemplo e referência. Para uma compressão e averiguação das proposições deste estudo, vários informantes foram entrevistados: o presidente, o vice-presidente, o coordenador interacional, uma coordenadora regional, um parceiro e uma voluntária. Todos os outros informantes foram identificados na entrevista inicial com o presidente da OSFL, durante a qual foram coletadas informações sobre a OSFL e seu ambiente.

A escolha dessa organização foi de forma intencional, considerando que ela capta bastante recursos econômicos e intelectuais, comparativamente às outras OSFL, por meio de práticas de reciprocidade. Essa OSFL está presente em seis países: Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai, Israel, México, Itália. Possuem mais de mil unidades de atendimento no Brasil e atendem cerca de cem mil pessoas por mês. A estrutura hierárquica no Brasil presente em todos os estados, é composta pelo presidente, sete diretores, cem coordenadores regionais, mil coordenadores de unidades e seis funcionários no escritório central. À exceção dos seis funcionários do escritório, todos os demais envolvidos são voluntários.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma presencial, com os informantes mais experientes, e todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. As entrevistas foram agendadas e por vezes reagendadas no dia e horário em que os entrevistados possuíam disponibilidade, para que pudessem ter uma primeira boa impressão de confiança e solicitude por parte dos pesquisadores. Utilizou-se as recomendações de MacDougall e Fudge (2001) sobre a escolha e condução de entrevistados. Os entrevistados estavam altamente envolvidos com a busca dos resultados. Os entrevistados foram então solicitados a nomear os principais desafios na busca de resultados nos últimos dois a três anos: solicitou-se informações recentes para minimizar a distorção e a falha de memória.

Todos os entrevistados foram informados do objetivo do estudo, o conteúdo e o foco da pesquisa, e o tempo necessário para organizar os horários das reuniões. Foi explicado para todos os entrevistados, como seriam conduzidas as entrevistas para ficarem familiarizados com as questões-chave que seriam abordadas. Não se prometeu confidencialidade, ao invés disso, prometeu-se ‘anonimato’ pessoal para melhorar a integridade das respostas (Gioia et al., 2013). Foi solicitado para cada entrevistado preencher um formulário de consentimento da entrevista.

As seis entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado construído com base na literatura sobre reciprocidade e desempenho, e validado com especialistas. As entrevistas visaram obter dados que demonstrassem o efeito da reciprocidade no desempenho da OSFL. Buscou-se compreender como os fatores da manifestação da reciprocidade são utilizados para gerar valores e comportamentos que levam a um melhor desempenho. As entrevistas deram suporte para a análise do efeito da reciprocidade no desempenho por meio de práticas de colaboração, cooperação, parcerias, inovação e conexões entre os gestores. Também foram coletadas informações que permitem analisar o perfil da OSFL. Em primeiro lugar, o tempo de atuação da OSFL. Segundo, o tamanho da organização foi avaliado pelo número de

colaboradores. Terceiro, a capacitação dos voluntários. Quarto, foi perguntado quanto a OSFL se considera inovadora. Quinto, como os gestores se engajam em práticas de reciprocidade. Estes fatores foram associados ao atingimento de um melhor desempenho. Optou-se por não utilizar *software* porque preferiu-se aprofundar as análises das transcrições.

Um aspecto importante para evitar viés de interpretação na análise dos dados, foi o *follow-up*, garantindo retorno aos entrevistados de modo a assegurar que as interpretações estavam de acordo com a realidade vivenciada por eles. Além disso, empregou-se múltiplas fontes de dados por meio de presença em eventos e reuniões das OSFL, análises de dados de *sites*, publicações comerciais, arquivos e observação de campo. Foi permitido o acesso a documentos como relatórios de custos, controle de atendimento, fichas dos casos mais críticos, revistas, panfletos e materiais utilizados nas reuniões. Esses acessos ajudaram a obter uma melhor compreensão do contexto e também a verificar possíveis falhas de memória (Huber & Power, 1985).

As questões incluíram, por exemplo: Primeiro, pediu-se a informantes de vários níveis hierárquicos para descrever e interpretar práticas de reciprocidade separadamente, o que permitiu validar a plausibilidade de seus relatos. Por exemplo, os gestores da OSFL disseram que buscaram parcerias e colaboração entre outros gestores por um desempenho mais rápido, e também disseram como se sentiram com essas interações. Em segundo lugar, contou-se com informantes que eram particularmente experientes sobre os eventos de reciprocidade relevantes para o desempenho, e para quem os eventos foram pessoalmente importantes, melhorando assim a precisão da memória. Em terceiro lugar, reduziu-se ainda mais os fatores externos garantindo que todos os informantes tivessem no mínimo três anos de vivência na organização. No geral, os informantes tiveram um objetivo semelhante de promover o desenvolvimento de empreendimentos sociais, tornando sua capacidade de ajudar a OSFL a mitigar eficientemente e efetivamente a limitação dos recursos. Dado o seu objetivo comum de ajudar a OSFL que conta com limitação de recursos financeiros, todos os informantes da amostra estavam focados em colaborar para um melhor desempenho da organização.

Pediu-se aos informantes para descreverem exemplos concretos e eventos, obrigando-os a confiar em sua memória episódica, que fornece informações abrangentes (Tulving, 2002) e aumenta a precisão da recordação (Fisher et al., 2010). Memórias episódicas complementam as lembranças mais genéricas, porque eles contêm detalhes específicos de não só o que ocorreu, mas também exatamente quando e onde ocorreram (Tulving, 2002). Por exemplo, é mais abrangente quando uma pessoa se lembra de uma situação específica de quando e como ele ou ela agiu, ao invés de simplesmente recordar um episódio.

Para a análise e interpretação dos resultados das entrevistas, foram identificados os fatores relacionados à reciprocidade que podem influenciar o desempenho. É neste cenário que algumas OSFL investem em fatores de reciprocidade como forma de melhoria dos resultados (Kraus et al., 2017). Proposições foram desenvolvidas. A seguir na Figura 3, apresenta-se as proposições desta pesquisa:

Proposição 1: A reciprocidade manifestada por parcerias afeta positivamente o acesso à recursos, que terá um impacto no desempenho das OSFL.

Proposição 2: A reciprocidade favorece a colaboração, que por sua vez é associada com o desempenho de organizações sem fins lucrativos.

Proposição 3: A reciprocidade em OSFL é associada com o desempenho, à medida em que a cooperação entre as OSFL esteja mais presente.

Proposição 4: O efeito da reciprocidade no desempenho nas OSFL será mais forte quando a inovação é presente.

Proposição 5: A reciprocidade está relacionada ao acesso a informações valiosas entre os gestores, que permitem que OSFL com alta reciprocidade antecipem uma estratégia melhor para obter recursos, impactando no seu desempenho.

Figura 3. Proposições da pesquisa.

Na análise de conteúdo, as categorias: colaboração, cooperação, inovação e conexão entre os gestores foram trazidas da revisão de literatura (manifestação de reciprocidade e sua relação com desempenho). Buscou-se entender como estas categorias de reciprocidade podem afetar positivamente o desempenho. As categorias foram confirmadas na prática.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Algumas OSFL investem em fatores de reciprocidade como forma de melhoria dos resultados e pelos efeitos positivos na criação de receitas e redução de custos (Kraus et al., 2017). Todavia, ainda é um desafio para essas organizações assegurar que os objetivos sejam alcançados, justamente pela falta de recursos. Tentando suprir essa limitação, a organização pesquisada tem como alternativa formular políticas de parcerias, colaboração, cooperação, inovação e conexão entre os gestores capazes de estimular o atingimento de resultados.

Dentro da perspectiva da reciprocidade, parte-se da ideia de que a disseminação dos fatores de reciprocidade pode ser implementada por meio de parcerias, colaboração e cooperação. No caso da busca de melhores resultados, constatou-se que a OSFL pode atingir seus objetivos por meio da reciprocidade. Percebeu-se que decisões integradas e demais planos de ação (Morris et al., 2011) criam comportamentos de reciprocidade. Adicionalmente, as características da reciprocidade também têm influência na criação de um ambiente de trocas, uma vez que um ambiente de comportamentos recíprocos (DiMaggio & Powell, 1983) possa gerar elementos de conexão e coletividade, cultura comum e cooperação, capazes de estimular um ambiente recíproco.

4.1 O Papel das parcerias

No decorrer da análise dos dados, percebe-se a importância da busca por novas das parcerias com organizações do setor e de outros ramos de atividades (Lurtz & Kreutzer, 2016). Por exemplo para obtenção de recursos que viabilizam as atividades de maneira mais eficaz, por meio de doações de materiais, de espaços cedidos por outras organizações para a realização de atividades. As parcerias como característica de reciprocidade (Voss et al., 2005; Hu & Pang, 2013) foram salientadas pelos entrevistados como uma maneira de melhorar o desempenho das OSFL. Para os entrevistados as OSFL necessitam buscar parcerias para atender aos seus objetivos, mesmo sendo o maior desafio atualmente a obtenção de parcerias, a OSFL mantém o foco na busca de mais parcerias.

Nas falas, os informantes algumas vezes, explicitamente descreveram situações que vivenciaram na busca de um melhor desempenho por meio da reciprocidade, usando frases como “eu busquei ajuda e recursos por meio de interação com outros parceiros”. Todos os informantes concordam que parcerias promovem um melhor desempenho, mesmo sabendo que ainda necessitam desenvolver muito mais parcerias. O vice-presidente relata que o aumento de parcerias para o atingimento de melhores resultados ainda é um longo caminho a ser percorrido.

Mesmo atuando desde 1984, as parcerias mais significativas que conseguimos foi com igrejas para a utilização de espaços para nossas reuniões. Estas parcerias com igrejas, sejam elas católicas, evangélicas ou espíritas, nos colocam em uma condição de reciprocidade e sempre retribuimos com algum valor financeiro fruto das doações recolhidas nessas reuniões. Sabemos que estas contribuições são modestas, mas também sabemos que de alguma maneira podemos colaborar com uma verba que certamente ajudará nos custos fixos do espaço cedido, como as taxas de luz, água ou aluguel.

Os entrevistados relataram que a ajuda e o apoio são bem importantes, uma vez que por meio de parcerias se obtém recursos humanos e financeiros cruciais para um bom desempenho da OSFL. O principal recurso humano citado foi o trabalho voluntário, por exemplo palestrantes que participam das reuniões. Já recursos financeiros são as doações recebidas. Confirmando a **proposição 1**: A reciprocidade manifestada por parcerias afeta positivamente o acesso à recursos, que terá um impacto no desempenho das OSFL.

4.3 Colaborando e cooperando para melhorar o desempenho

No contexto sem fins lucrativos, características de reciprocidade podem ter maior efeito sobre o desempenho, visando melhorar as suas capacidades de explorar as oportunidades empreendedoras por meio de colaboração e cooperação. Exemplificando, as OSFL têm por costume a busca de colaboração para a realização de projetos de interesse comum (Lumpkin et al., 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016) como ação estratégica. Reforça-se a ideia de Lumpkin *et al.* (2013) de que reciprocidade é relacionada à colaboração e à busca de cooperação com o intuito de contribuir com a criação de valor social, buscando melhoria para sociedade como um todo, o que pode ser evidenciado em trecho da entrevista com o coordenador internacional.

A colaboração e a cooperação vêm de todos os participantes, e por meio delas percebemos que nossos projetos se tornam possíveis de serem realizados. Um exemplo, seria a participação de voluntários especialistas como psicólogos e terapeutas, que além de atenderem nosso público, promovem a capacitação de outros voluntários.

O comportamento colaborativo é considerado um fator importante de empreendedorismo no contexto sem fins lucrativos (Lurtz & Kreutzer, 2016). Este comportamento colaborativo foi evidenciado nas entrevistas como um fator chave para melhores resultados de desempenho. Quando múltiplos informantes descrevem suas experiências e relatam que os colegas experimentaram a mesma situação associada com uma avaliação semelhante, cria-se mais evidência do efeito da reciprocidade no desempenho. A evidência do impacto da reciprocidade no desempenho também foi destacada na declaração dos voluntários “da mesma maneira que fui acolhido, hoje eu procuro retribuir oferecendo meu trabalho como meio de colaborar com pessoas que necessitam de ajuda para encontrar uma maneira de superar a situação enfrentada”. A colaboração está embasada na busca de competências adicionais, imprescindíveis em um empreendimento social (Voss et al., 2005; Hu & Pang 2013; Lurtz & Kreutzer, 2016). Confirma-se a **proposição 2** ‘a reciprocidade favorece a colaboração, que por sua vez é associada com o desempenho de organizações sem fins lucrativos’. A colaboração é relevante para que as OSFL equilibrem os recursos que possuem com o que elas precisam (Goldstein et al., 2011).

A cultura de cooperação estimula o desenvolvimento de processos estratégicos do comportamento empreendedor (Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017). Aspectos de reciprocidade emergiram das entrevistas, como apontados na literatura, tendo referência nas ações de cooperação, comuns no setor não lucrativo. Exemplos de cooperação levantados foram os trabalhos voluntários de especialistas, a capacitação de novos integrantes promovida pelos voluntários mais experientes, além de palestras desenvolvidas. Estas afirmações, entre outras relatadas nas entrevistas, auxiliam na confirmação da **proposição 3** ‘a reciprocidade em OSFL é associada com o desempenho, à medida em que a cooperação entre as OSFL esteja mais presente’.

4.4 Inovando: novas sugestões e novas formas de alcançar os objetivos

A inovação a OSFL refere-se a busca por soluções criativas para suprir necessidades na forma de novos processos, produtos e serviços (Morris et al., 2007). O foco na inovação visa oferecer benefícios mais eficazes (Lumpkin et al., 2013; Morris et al., 2011). Foi evidenciado que à medida em que os gestores se dispõem a favorecer mudanças, obtém melhores resultados. Os múltiplos problemas enfrentados sugerem maneiras de exercer a inovação para identificar soluções (Lumpkin et al., 2013). São exemplos os recursos limitados, que desafiam a OSFL a

ser inovadora. Oportunidades para novas ações foram evidenciadas na OSFL entrevistada, onde se observou que há pessoas envolvidas em atividades de inovação. Além do mais a OSFL acredita nos resultados de inovação que são sugeridos principalmente pelos voluntários. A busca da inovação nas diversas atividades, nas ferramentas de comunicação foram destacadas como fonte de melhoria do desempenho na visão dos entrevistados. Práticas de reciprocidade apoiam ideias de novos membros que facilita a busca de resultados.

Atualmente, essa OSFL conta com mil voluntários espalhados pelo País. O crescimento do trabalho voluntário e os relacionamentos dos novos membros, permitiram que a OSFL conseguisse ser ainda mais inovadora. Na entrevista com a coordenadora regional e com um parceiro, foi evidenciado que novos integrantes chegam à OSFL sem estarem ligados a processos estabelecidos da OSFL, o que permite maior inovação à medida que trazem novas sugestões e praticam novas formas de alcançar os objetivos (Pearce II et al., 2009). Por outro lado, o apoio a novas ideias ajuda a resultar em novos produtos, serviços, e processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996), que trazem melhores resultados. Desta forma, confirma-se a **proposição 4**: ‘o efeito da reciprocidade no desempenho nas OSFL será mais forte quando a inovação é presente’.

4.5 A importância da conexão entre os gestores

Em uma das falas dos informantes, notou-se claramente a importância da conexão entre gestores que permite uma melhor comunicação e conduz ao acesso de informações relevantes: “Para mim, pessoalmente, e todos os envolvidos, a conexão entre os membros da organização foi fundamental para a melhoria do desempenho” (Presidente da OSFL). Vários entrevistados também compartilharam exemplos adicionais de como eles praticaram trocas de informações, e permitiu-os relatar informações importantes que ajudam a busca de um melhor desempenho. Nas palavras do presidente da OSFL, “obter informações valiosas, proporciona um ambiente mais seguro para as tomadas de decisões, pois sabemos que com a escassez de recursos, não temos muitas chances de cometer erros que certamente irão comprometer nossos resultados”.

À medida que aprofundou-se na análise dos resultados, a teorização evoluiu em decorrência da manifestação de relações traduzidas em uma estratégia de confiar em conexão para o crescimento da organização e para a promoção de um melhor desempenho (Wu & Leung, 2005). Portanto se torna possível associar a reciprocidade ao desempenho. Os relatos dos entrevistados corroboram com a **proposição 5**: ‘a reciprocidade está relacionada ao acesso a informações valiosas entre os gestores, que permitem que OSFL com alta reciprocidade antecipem uma estratégia melhor para obter recursos, impactando no seu desempenho’.

4.6 Melhorando a eficácia com a reciprocidade

O foco desta OSFL em buscar parcerias, contar com a mútua colaboração e cooperação, estimular a inovação e conexões, permite evitar uma miopia temporal e ajuda a desenvolver um plano de gestão mais eficaz. Diversos autores destacam a combinação do desempenho com colaboração, cooperação e parceria (Voss et al., 2005; Stam & Elfring, 2008; Morris et al., 2011; Lurtz & Kreutzer, 2016; Kraus et al., 2017), o desempenho causado pela reciprocidade por meio de iniciativas inovadoras (Huang & Li, 2017) como iniciativas de venda de produtos, eventos, patrocínios e programas educativos. Estas manifestações foram percebidas nas entrevistas com os principais agentes envolvidos na busca de melhores resultados.

Com as entrevistas, identificou-se os fatores que caracterizam a relação da reciprocidade, pouco explorada no contexto não lucrativo e confirmou-se uma associação positiva com o desempenho, conforme a Figura 4. Tais fatores emergiram da literatura e foram associados ao desempenho no contexto sem fins lucrativos por meio de doações e contribuições, trabalhos voluntários, capacitação de novos voluntários, novas ideias e novas formas de alcançar os objetivos e informações valiosas que proporcionam mais segurança para as tomadas de decisões, face à escassez de recursos. O modelo proposto nesta pesquisa, traz a relação dos fatores de reciprocidade com o desempenho, avançando para uma visão da importância da

reciprocidade. A partir das evidências empíricas, sugere-se fatores de reciprocidade, enriquecendo o modelo teórico e contribuindo com o avanço das pesquisas de OE relacionada com o desempenho.

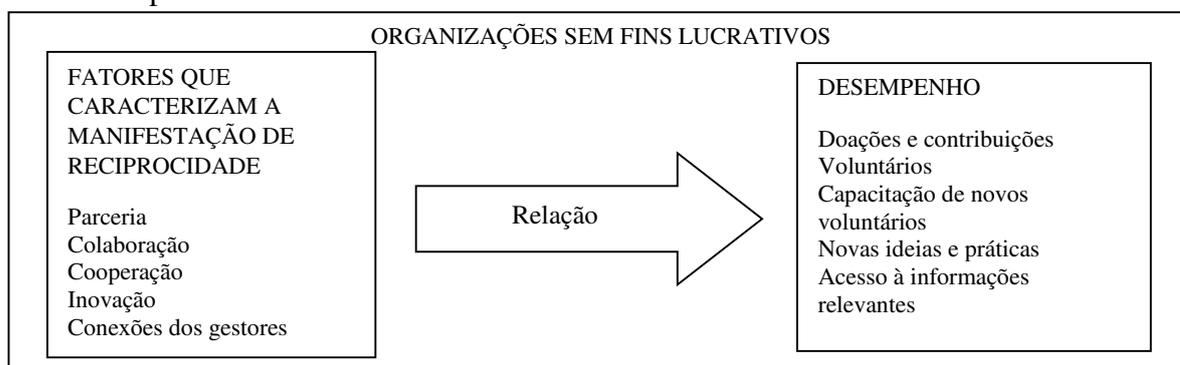


Figura 4. Modelo teórico de reciprocidade

Em combinação, as práticas de reciprocidade retratam um padrão de interação entre os grupos da OSFL que aumentaram a possibilidade de chegar a melhores resultados. A percepção de quão a OSFL poderia alcançar um maior desempenho, introduz as combinações das práticas de reciprocidade com o desempenho e relata o progresso e o grande crescimento desta OSFL, apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas.

As descobertas sustentam a ideia de que os indivíduos se dispõem a retribuir indivíduos que fazem algo para elas primeiro, em outras palavras, as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram, trazendo reflexos no desempenho organizacional. Os achados sugerem que a reciprocidade deve ser considerada como um fator importante para um melhor desempenho. Espera-se, portanto, que se desempenho torne-se melhor com a manifestação da reciprocidade nas OSFL. Destacando que o comportamento recíproco pode contribuir com o desempenho das OSFL, motivando a realização de pesquisas futuras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou responder a seguinte questão de pesquisa: Como a reciprocidade pode afetar o desempenho das organizações no contexto sem fins lucrativos? A pergunta de pesquisa se justifica, visto que a busca por um maior desempenho (Zaltman & Jacobs, 1977) está presente nas pesquisas que tratam da orientação empreendedora nas OSFL, ver por exemplo, Hu e Pang (2013), que destacaram a contribuição da teoria da reciprocidade.

Embora as OSFL gerem debates significativos, de como se manifesta o comportamento empreendedor (Lumpkin et al., 2013), avaliar sua gestão é muito importante como contribuição adicional aos estudos de orientação empreendedora (Martens et al., 2016). O contexto sem fins lucrativos trata-se de um tema com especificidades e desafios bem conhecidos (Lacerda et al., 2016), onde os recursos e capacidades são geralmente ainda mais limitados. Ao operar em condições limitadas, as organizações possivelmente precisarão manter ou acessar um conjunto de recursos complementares para superar a escassez.

Nesta pesquisa encontrou-se evidências de que a reciprocidade foi positivamente relacionada ao desempenho. Para ilustrar a importância prática desse efeito, as proposições deste estudo foram confirmadas. Como pode ser visto, as relações de reciprocidade e desempenho encontradas na literatura foram evidenciadas nas práticas gerenciais na OSFL investigada. OSFL parecem ser um meio apropriado para pesquisar a relação do desempenho e as possíveis vantagens da reciprocidade em relação atitudes empreendedoras. Os resultados apontam que a reciprocidade foi positivamente associada ao desempenho por meio de parcerias, de comportamentos associados à inovação, pela melhor capacitação profissional por meio de colaboração e cooperação e pela qualidade das conexões.

Com o crescimento do trabalho voluntário de pessoas que querem retribuir o acolhimento recebido, o resultado da adição de novos membros promove um maior capital social. Esses novos membros podem permitir que a OSFL seja ainda mais inovadora. Isso pode ocorrer porque os integrantes mais novos podem estar menos ligados aos comportamentos tradicionais e processos estabelecidos da OSFL, o que pode permitir maior inovação à medida que oferecem novas sugestões e praticam novas formas de trabalhar para alcançar os objetivos (Pearce II et al., 2009).

5.1 Contribuições da pesquisa

As considerações essenciais desta pesquisa são diversas. Primeiramente, considera-se a necessidade de um maior aprofundamento em estudos sobre a relação entre reciprocidade e desempenho, de modo especial no contexto sem fins lucrativos (Hu & Pang 2013; Lumpkin et al., 2013). Segundo a investigação do impacto da reciprocidade em contextos específicos, e sua evidência com a relação como o desempenho sugere que a relação desempenho-OE é robusta.

A contribuição teórica desta pesquisa foi a identificação de fatores que caracterizam a manifestação da dimensão reciprocidade, pouco explorada no contexto não lucrativo e que confirmou uma associação positiva entre OE e desempenho. Este estudo sugere que existem oportunidades de abrir a pesquisa da OE para novas ideias, e continuar a examinar o papel de cada dimensão da OE em diversos contextos.

Para as práticas gerenciais, o fato de OSFL se envolverem em uma estratégia eficaz de reciprocidade, contribuindo para a melhoria do desempenho, confirma que a reciprocidade é uma fonte de vantagem competitiva e renovação estratégica para OSFL (Lurtz & Kreutzer, 2016). Além dos fatores característicos de reciprocidade, como colaboração, cooperação, parcerias, inovação e conexão entre os gestores, que ocuparam um lugar central na gestão da OSFL estudada, esta pesquisa ilumina a importância das relações de retribuição partilhadas e o impacto sobre o desempenho organizacional.

5.2 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Por tratar-se de estudo em uma única organização, o modelo de reciprocidade vem com limitações que representam oportunidades para futuras pesquisas. Embora se tenha focado na maior OSFL do segmento de tratamento de dependências químicas, com um significativo movimento de expansão, desempenhado um papel de relevância para a sociedade, os resultados retratam a realidade estudada e não podem ser extrapolados para OSFL em geral. Podem, contudo, dar subsídios para novos estudos que ampliem a amostra para corroboração dos resultados encontrados, bem como para permitir a comparação da relação entre reciprocidade e desempenho entre diferentes OSFL. A busca por comparação entre organizações que possuem uma reciprocidade mais desenvolvida e outras que atuam com menor reciprocidade também pode trazer indícios da influência da reciprocidade no desempenho de OSFL.

Pesquisas futuras poderiam aprofundar a observação do papel da reciprocidade em *start-ups* e *spin-offs*, e avaliar a importância das relações de parcerias, colaboração e cooperação no surgimento dessas empresas. Estudos futuros poderiam analisar o impacto da reciprocidade no desempenho em outros contextos, como por exemplo em redes de franquia e cooperativas. Também seria importante aprofundar os efeitos da reciprocidade no desempenho para avaliar as organizações que falharam e tiveram insucesso. Estudos adicionais são considerados necessários para continuar a consolidação da pesquisa da relação da OE e desempenho na ótica da reciprocidade nas OSFL. Nesse sentido, estudos futuros com outras dimensões da OE podem trazer idiosincrasias sobre como as OSFL entendem os incrementos e os benefícios de cada uma das dimensões no seu desempenho.

REFERÊNCIAS

- Barrett, H., Balloun, J., & Weinstein, A. (2005). Success factors for organizational performance: Comparing business services, health care, and education. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 16-30.
- Bosse, D., Phillips, R., & Harrison, J. (2009). Research notes and commentaries stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 447–456.
- Burt, R. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Caruana, A., Ewing, M., & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43–58.
- Coombes, S., Morris, M., Allen, J., & Webb, J. (2011). Behavioural orientations of non-profit boards as a factor in entrepreneurial performance: Does governance matter? *Journal of Management Studies*, 48, 829-856.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7–25.
- Covin, J., & Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a Needed Construct, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J., & Wales, W. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147- 160.
- Fehr, E., & Gächter, S. (2000). Cooperation and Punishment in Public Goods Experiments. *The American Economic Review*, 90(4), 980-994.
- Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance—are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 346-374.
- Fisher, R., Ross, S., & Cahill, B. (2010). *Interviewing witnesses and victims*. In P. A. Granhag (ed.), *Forensic Psychology in Context: Nordic and International Approaches*: 56–74. Devon, UK: Willan Publishing.
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440–449.
- Gartner, W. (2008). Variations in entrepreneurship. *Small Business Economics*, 31(4), 351-361.
- Gerhards, L., & Heinz, M. (2017). In good times and bad – Reciprocal behavior at the workplace in times of economic crises. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 134(1), 228-239.
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Göbel, M., Vogel R., & Weber C. (2013). Management research on reciprocity: A Review of the Literature. *Business Research*, 6(1), 34-53.
- Goldstein, N., Griskevicius, V., & Cialdini, R. (2011). Reciprocity by proxy: A novel influence strategy for stimulating cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 441-473.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Ireland, R., Covin, J., & Kuratko, D. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1), 19-46.

- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46–57.
- Kolm, S. (2008). *Reciprocity: An economics of social relations*. Cambridge University Press.
- 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*, 23(6), 1-21.
- Homans, G., (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Hu, Y., & Pang, X. (2013). Social entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations: an empirical study in China. *Asian Network for Scientific Information*, 13(19), 3989–3994.
- Huang, J., & Yong-Hui, L. (2017). Green innovation and performance: the view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 309-324.
- Huber, G., & Power, D. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic management journal*, 6(2), 171-180.
- Lacerda, F., Martens, C., & Freitas, H. (2016). Medidas De Desempenho Em Organizações Sem Fins Lucrativos: A Perspectiva Da Orientação Empreendedora. In: *XI Encontro Da Anpad, 2016, Costa Do Saúpe. Anais*.
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38, 440–449.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Lumpkin, G., Moss, T., Gras, D., Kato, S., & Amezcua, A. (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.
- MacDougall, C., & Fudge, E. (2001). Planning and recruiting the sample for focus group and in-depth interviews. *Qualitative Health Research*, 11(1), 117-126.
- Martens, C., Lacerda, F., Belfort, A., & Freitas, H. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D., & Friesen, P. (1978). *Archetypes of strategy formulation*. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- 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., Webb, J., & Franklin, R. (2011). Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 47–69.
- Noah, G., Vladas G., & Robert, B. (2012). Reciprocity by proxy a novel influence strategy for stimulating cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 441-473.
- Pearce II, J., Fritz, D., & Davis, P. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Peng, M., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486-501.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Sanders, K., & Birgit, S. (2006). Trust, conflict and cooperative behavior: considering reciprocity within organizations. *Personnel review*, 35(5), 508-518.
- Sebald, A., & Walzl, M. (2014). Subjective performance evaluations and reciprocity in principal-agent relations. *Scandinavian Journal of Economics*, 116(2), 570-590.
- Sebald, A., & Walzl, M. (2015). Optimal contracts based on subjective performance evaluations and reciprocity. *Journal of Economic Psychology*, 47(1), 62-76.
- Smith, D., & Lohrke, F. (2008). Entrepreneurial network development: Trusting in the process. *Journal of Business Research*, 61(4), 315-322.
- Soininen, S., Puumalainen, K., Sjögrén, H., Syrjä, P., & Durst, S. (2013), 'Entrepreneurial orientation in small firms - values-attitudes-behavior approach', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 19(6), 611-632.
- Tulving, E. (2002). Episodic memory: from mind to brain. *Annual review of psychology*, 53(1), 1-25.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. (2003). Reciprocity in Manager-Subordinate Relationships: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Vij, S., & Bedi, H. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature. IUP. *Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
- Voss, Z., Voss, B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(10), 1132-1150.
- Wadongo, B. & Abdel-Kader, M. (2014). Contingency theory, performance management and organisational effectiveness in the third sector: a theoretical framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), 680-703.
- Wales, W., (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wu, Wei-ping & Leung, A. (2005). Does a micro-macro link exist between managerial value of reciprocity, social capital and firm performance? The case of smes in china. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(4), 445-463.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1), 43-58.
- Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D., & Shulman, J. (2009). A typology of social entrepreneurs: motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24, 519 - 532.
- Zaltman, G., & Jacobs, P. (1977). *Social Marketing and a Consumer-Based Theory of Marketing*, in: *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Arch G. Woodside, Jagdish N. Seth, Peter D. Bennett, (Eds.), Elsevier North-Holland Inc., New York.
- Zaleski, P., & Zech, C. (1995). The effect of religious market competition on church giving, *Review of Social Economy*, 53(3), 350-367.