

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

FUNDAÇÕES DE DIREITO PRIVADO:
INFLUÊNCIA DOS FUNDADORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Mabel Bastos de Paula

São Paulo
2011

MABEL BASTOS DE PAULA

FUNDAÇÕES DE DIREITO PRIVADO
INFLUÊNCIA DOS FUNDADORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Nunes Muritiba

Co-orientadora: Prof^a. Dra. Patricia Morilha Muritiba

São Paulo

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Paula, Mabel Bastos de

Fundações de direito privado: influência dos fundadores na cultura organizacional. / Mabel Bastos de Paula 2011.

95 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2011.

Orientador (a): Prof. Dr. Sérgio Nunes Muritiba.

1. Cultura organizacional. 2. Fundadores. 3. Terceiro setor. 4. Fundações de direito privado.
- I. Muritiba, Sérgio Nunes.

CDU 658

FUNDAÇÕES DE DIREITO PRIVADO:
INFLUÊNCIA DOS FUNDADORES NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por
Mabel Bastos de Paula

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Presidente: Prof. Sérgio Nunes Muritiba, Doutor – Orientador, Uninove

Membro: Prof^ª. Maria Tereza Saraiva de Souza, Doutora – Uninove

Membro: Prof^ª. Denise Cardoso Pereira, Doutora – Mackenzie

São Paulo, 29 de abril de 2011.

À Adelina e Célia
À Alboni

AGRADECIMENTOS

Aos orientadores Profa. Dra. Patricia Morilha Muritiba e Prof. Dr. Sérgio Nunes Muritiba, por me aceitarem como orientanda e pelo apoio, orientações e incentivo.

Às Professoras Dras. Denise Cardoso Pereira e Maria Tereza Saraiva de Souza, membros da banca examinadora, pelas contribuições dadas a esse trabalho.

Aos professores e colegas da Uninove, pelos importantes conhecimentos transmitidos.

Ao Programa de Estímulo à Formação de Pesquisadores da Universidade Nove de Julho, pela concessão de bolsa de estudo, durante a realização do Curso de Mestrado.

Ao Dr. Airton Grazioli, Curador de Fundações do Estado de São Paulo, e à Associação Paulista de Fundações, pelas valiosas informações e pela indicação das Fundações participantes desse estudo.

Às Fundações Francisca Franco, ASB, Stickel e Grão de Mostarda, pela disponibilidade em participar da pesquisa.

À minha família e amigos, pelo apoio constante.

RESUMO

Essa dissertação tem o objetivo de estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. Para isso, foi realizado um estudo de casos múltiplos, com quatro fundações de direito privado instituídas por pessoas físicas, com atuação na cidade de São Paulo. Além da pesquisa documental, foram realizadas entrevistas com fundadores, gestores e colaboradores dessas organizações. Os resultados mostraram que a influência dos fundadores é maior quando eles ainda estão presentes nas organizações que criaram e que trazem muito de suas características pessoais. Em fundações em que os fundadores não mais estão presentes, sua influência é observada na escolha dos conselheiros. A ligação das fundações a grupos religiosos ou familiares, conforme determinação de seus fundadores, mostrou ser uma forma usada para assegurar a continuidade dos valores do fundador. Esse estudo mostra a contribuição dada pelos colaboradores para implementar uma maior profissionalização da gestão das fundações. Observou-se que ocorrem mudanças, propostas pelos gestores subsequentes ao fundador, quando o que foi determinado na sua criação permite alguma flexibilidade. Embora não fosse o objetivo desse estudo, foram observados, também, dados referentes a uma maior preocupação com transparência e divulgação dos resultados nas fundações que estabelecem parcerias e dependem de recursos de outras fontes financiadoras. Ao final do trabalho, são feitas proposições e sugestões para estudos adicionais que possam ampliar o conhecimento sobre a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Fundadores. Terceiro setor. Fundações de direito privado.

ABSTRACT

This dissertation objective is to study the founder influence in the organizational culture on private foundations. A qualitative survey was made, involving four independent nonprofit foundations, in Sao Paulo. Data about the participant organizations was collected through documentary research and semi structured interviews with the founders, CEOs and staff of each of them. Results showed that the influence of founders is mostly perceived when they are still involved in the organizations created by them, which bring their characteristics. In foundations where the founders are not present, their influence is perceived in the board of directors. Religious beliefs, and the foundation relation to religious or family groups are used to perpetuate founder values. The outcomes also show the role of staff on professional management of foundations. Managers in higher decision positions seem to have more influence in the organizational culture. They are able to propose organizational changes, when the mission defined on founding is flexible enough to allow modifications. Although it was not the aim of this study, some outcomes were found referred to more transparency and accountability in organizations that demand fundraising. Finally, some propositions and suggestions for future studies on founder influence and organizational culture are presented.

Key words: Founders. Organizational culture. Nonprofit foundations. Nonprofit sector.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo de Pesquisa | 13 |
| Figura 2 - Classificação das organizações do terceiro setor | 17 |
| Figura 3 - Níveis da Cultura | 24 |
| Figura 4 - Permanência do fundador | 37 |
| Figura 5 – Influência do fundador na cultura das fundações | 83 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Governo, Mercado e Terceiro Setor | 16 |
| Quadro 2 - Diferenças entre associações e fundações | 19 |
| Quadro 3 - Influência dos fundadores na cultura organizacional | 38 |
| Quadro 4 - Fontes de financiamento das fundações corporativas | 40 |
| Quadro 5 - Periódicos consultados e sua classificação Qualis/CAPES | 44 |
| Quadro 6 - Roteiro de entrevista | 48 |
| Quadro 7 - Pessoas entrevistadas nas fundações | 49 |
| Quadro 8 - Documentos consultados | 50 |
| Quadro 9 - Perfil das fundações | 52 |
| Quadro 10 - Influência do fundador: missão, visão e valores | 66 |
| Quadro 11 - Influência do fundador: linguagem, identidade e relacionamentos | 75 |
| Quadro 12 - Influência dos colaboradores | 79 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 Terceiro setor | 15 |
| 2.1.1 Fundações de Direito Privado | 18 |
| 2.2 Cultura organizacional..... | 22 |
| 2.2.1 Papel do fundador na cultura..... | 29 |
| 2.3 Fundadores das fundações de direito privado | 40 |
| 3 Procedimentos metodológicos | 43 |
| 3.1 Tipo de pesquisa..... | 43 |
| 3.2 Etapas da pesquisa..... | 43 |
| 3.2.1 Investigação teórica | 44 |
| 3.2.2 Estudo de múltiplos casos | 45 |
| 3.2.3 Escolha da amostra teórica | 46 |
| 3.2.4 Amostra teórica..... | 46 |
| 3.2.5 Protocolo do estudo | 47 |
| 3.2.6 Roteiro de entrevista | 48 |
| 3.2.7 Pesquisa documental..... | 49 |
| 3.2.8 Roteiro de observação | 50 |
| 3.2.9 Análise de dados..... | 51 |
| 4 Resultados | 52 |
| 4.1 Perfil dos casos estudados | 52 |
| 4.2 Efeitos do fundador sobre a cultura organizacional | 59 |
| 4.2.1 Missão e visão..... | 59 |
| 4.2.2 Valores..... | 63 |
| 4.3 Efeitos do fundador sobre a linguagem, identidade e relacionamentos dos colaboradores..... | 67 |
| 4.3.1 Linguagem | 67 |
| 4.3.2 Identidade | 69 |
| 4.3.3 Relacionamentos..... | 73 |
| 4.4 Influência dos colaboradores na cultura | 76 |
| 4.4.1 Mudanças na missão, visão e valores..... | 76 |
| 5 Discussão dos resultados | 80 |
| 5.1 Efeitos do ideal do fundador sobre a cultura organizacional | 80 |
| 5.2 Participação dos colaboradores..... | 81 |
| 5.3 Outros achados..... | 82 |
| 5.4 Síntese das proposições e modelo..... | 82 |
| 6 Considerações finais | 84 |
| 6.1 Limitações do estudo | 84 |
| 6.2 Sugestões para estudos futuros | 85 |
| Referências | 86 |
| Referências eletrônicas..... | 90 |
| APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA | 91 |
| APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO | 94 |

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido considerada, nos estudos da Administração, como um elemento de grande importância, pois está relacionada com o que as pessoas fazem e como se comportam nas organizações, e, também, com os processos de mudança que ocorrem (SHOOK, 2010).

As organizações se deparam, constantemente, com problemas e situações tanto no contexto interno quanto no contexto externo em que estão inseridas. De suas respostas, mais ou menos adequadas, é que dependerão sua performance, sua estabilidade, seu crescimento e sobrevivência (SCHEIN, 2009).

A cultura organizacional, que serve como elemento de estabilidade e identidade para a organização, por outro lado, pode dificultar processos de mudanças, quando esses são necessários. Schein (1984; 1986) identificou diferentes níveis em que a cultura se manifesta, desde os mais aparentes aos mais subliminares. No nível mais profundo da cultura, estão os pressupostos básicos, que são tácitos, tomados por naturais e, portanto, não questionados. Tais pressupostos decorrem, em grande parte, da visão inicial do fundador, que tem a ideia para a criação da nova organização e busca concretizá-la, por considerá-la viável (SCHEIN, 1983, 2009).

A cultura de uma organização vai sendo determinada a partir de como as respostas dadas pelo grupo à questões externas e internas vão sendo percebidas como adequadas e válidas. Principalmente no início da vida de uma organização, os valores e os pressupostos trazidos por seu fundador ou seus fundadores são determinantes para a formação da nova cultura (SCHEIN, 1983). À medida que o tempo passa, e que adquire novos aprendizados, o grupo passa a desenvolver novas respostas, que irão, também, fazer parte da cultura da organização (SCHEIN, 1983, 2009). É o fundador, no entanto, quem traz para a organização seus valores e sua visão de mundo, que lhe é própria, e que decorrem de sua história pessoal, sua formação, suas relações sociais (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULTZE, 2004).

Há controvérsias se o fundador é capaz de acompanhar o crescimento da organização e se suas habilidades, que foram valiosas quando do nascimento da organização e em seus estágios iniciais, servirão e poderão ser aprimoradas à medida que a organização amadurece (RUBENSON; GUPTA, 1992; GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004).

Outro ponto levantado é a dificuldade que muitos fundadores encontram no processo de sucessão (JAYARAMAN et al., 2000; WASSERMAN, 2003).

O objetivo dessa dissertação é de estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. Tal objetivo se desdobra nas seguintes questões de pesquisa:

QP1 - Como se dá a influência do fundador sobre a cultura organizacional da fundação?

QP2 - Como os colaboradores contribuem na formação da cultura organizacional?

Quando se pesquisa cultura organizacional, por se tratar de um tema subjetivo que permeia a organização, é adequado que o pesquisador parta de variáveis de mais fácil observação para tirar conclusões sobre a cultura (BEYER; TRICE, 1987). Nesse estudo, foram observados e coletados dados sobre: missão, visão e valores da organização, linguagem, identidade e relacionamentos, tanto em entrevistas com os fundadores ou seus representantes, quanto em entrevistas com os funcionários.

Considerando-se as questões de pesquisa, o modelo de pesquisa pode ser desenhado como o apresentado na Figura 1.

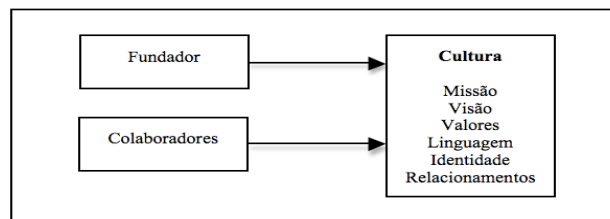


Figura 1: Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Para responder a essas questões, parte-se da teoria de cultura organizacional de Schein (1983, 2009) para definir os construtos analisados.

Foi feito um estudo de múltiplos casos, seguindo o método da *grounded theory*, com a finalidade de trazer conhecimentos mais aprofundados que contribuam para a teoria de como os fundadores influenciam a cultura organizacional.

Foram estudadas quatro fundações de direito privado, do município de São Paulo, que atuam na área de assistência, instituídas há mais de dez anos.

Uma das características pelas quais se escolheu realizar o estudo com as fundações de direito privado é o fato de que elas, ao serem instituídas, já têm determinada pelo seu fundador ou fundadores a finalidade a que se destinam, sendo esta perene (GRAZZIOLI; RAFAEL, 2009), o que leva a pensar que, no caso dessas fundações, a influência do fundador ou fundadores pode ser ainda de maior importância que em outros tipos de organizações.

Essa dissertação está dividida nos seguintes capítulos: primeiramente é feita uma introdução, contextualizando sua pertinência e apresentando as questões de pesquisa, bem

como o respectivo modelo de pesquisa. O Capítulo 2 aborda a temática referente ao terceiro setor e às fundações de direito privado, e apresenta, também, os fundamentos na cultura organizacional, tratando da questão da influência do fundador na cultura, para então tratar especificamente da influência do fundador na cultura organizacional das fundações de direito privado. No Capítulo 3, são descritos os procedimentos metodológicos dessa pesquisa, que se utiliza do estudo de múltiplos casos, sob uma perspectiva da *grounded theory*. No Capítulo 4, são apresentados os resultados, que serão discutidos no Capítulo 5. Por fim, no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais.

Espera-se, dessa forma, contribuir para o entendimento da influência do fundador na cultura organizacional das fundações de direito privado, uma das formas de organização que compõe o terceiro setor no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo é apresentado o referencial teórico sobre o tema abordado nessa dissertação. Primeiro, é apresentada a questão do terceiro setor e das fundações de direito privado. A seguir, discorre-se sobre cultura organizacional e a influência do fundador nessa cultura. Por fim, trata-se do fundador das fundações de direito privado.

2.1 Terceiro setor

Terceiro setor é a denominação que se refere às organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades que atendam a interesses coletivos ou públicos. Engloba uma ampla gama de organizações não-governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, entre outras. São organizações que variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivos institucionais e forma de atuação (FISCHER, 2002).

Para se falar em terceiro setor, é necessário mencionar a origem do termo, tendo como base um sistema classificatório que agrupa as organizações formais em três categorias: a primeira, das organizações diretamente vinculadas ao Estado; a segunda, daquelas que têm sua relação com o mercado e, finalmente, a terceira, cujas atividades prioritárias estão diretamente ligadas à sociedade civil. Essa pluralidade de características organizacionais que compõem Estado, o setor privado e as organizações da sociedade civil, segundo Fischer (2002), mostra caminhos inovadores para a realização de ações de efetiva transformação social.

Falconer e Vilela (2001) conceituam terceiro setor como o conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, que atendem a finalidades públicas ou coletivas. Esse setor apresenta grande diversidade, tanto pelas organizações que o compõe quanto pelos papéis que desempenham em suas áreas de atuação.

O termo terceiro setor reúne, sob a mesma classe conceitual, atividades tão distintas que, no passado, costumavam ser vistas como contraditórias ou mesmo antagônicas (FERNANDES, 2000).

Cabral e Velloso (2011) situam em 1553 a instalação da primeira Santa Casa de Misericórdia no Brasil, na província de Santos. No entanto, há que se considerar que no

período que antecede a Proclamação da República, as organizações ligadas à Igreja não podem ser consideradas como privadas e sem fins lucrativos, por não haver separação formal entre Igreja e Estado (FALCONER, 1999).

As características usualmente mencionadas para as organizações do terceiro setor, comparando-as com os demais tipos de organizações, são as seguintes: não terem fins lucrativos, ou seja, os eventuais excedentes financeiros não são distribuídos entre seus associados ou instituidores, mas reinvestidos nas atividades da própria organização; serem organizações voluntárias, ou seja, não serem organizações estatutárias emanadas do setor governamental; serem formadas, total ou parcialmente, por cidadãos que se organizam de maneira voluntária; terem um corpo técnico usualmente formado por profissionais que se ligam à organização por razões filosóficas e com forte compromisso com o desenvolvimento social; serem organizações orientadas para a ação, flexíveis, inovadoras e próximas das comunidades locais e, geralmente, desempenham um papel intermediário, ligando o cidadão comum com entidades e organizações que podem participar da solução de seus problemas (KISIL, 2005; SOUZA, 2004; SZAZI, 2006).

Para Fernandes (2000), a ideia da existência de um terceiro setor deriva de uma alternativa lógica. Segundo esse autor, tal ideia pode ser concebida como uma entre as quatro combinações resultantes da conjunção entre o “público” e o privado, conforme é mostrado no Quadro 1.

| Agentes | | Fins | | Setor |
|----------------|------|-------------|---|----------------|
| Privados | para | Privados | = | Mercado |
| Públicos | para | Públicos | = | Governo |
| Privados | para | Públicos | = | Terceiro setor |
| Públicos | para | Privados | = | (corrupção) |

Quadro 1 - Governo, mercado e terceiro setor
Fonte: Fernandes (2000)

O conceito, portanto, refere-se a um conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. O sentido positivo da expressão. “bens e serviços públicos” implica a não geração de lucros e uma resposta às necessidades coletivas. Assim, os bens e serviços produzidos devem ser, tipicamente, de consumo coletivo, e em oposição aos serviços oferecidos pelo estado, que são financiados por impostos compulsórios, os serviços disponibilizados pelo terceiro setor dependem, em grande medida, de doações voluntárias, de convênios ou da geração de recursos próprios. (FERNANDES, 2000).

Sampaio (2004) propõe uma classificação das organizações do terceiro setor considerando suas atividades-fim, conforme pode ser observado na Figura 2.

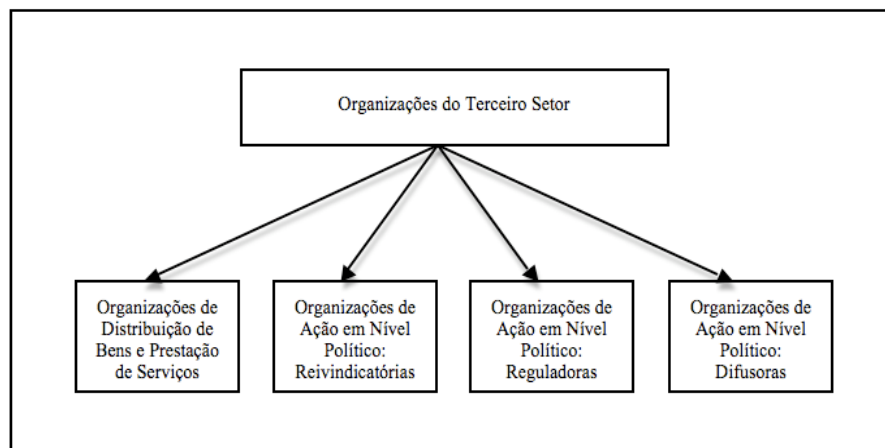


Figura 2:- Classificação das organizações do terceiro setor
Fonte: Sampaio (2004)

Na primeira categoria, “organizações de distribuição de bens e prestação de serviços”, o autor coloca tanto organizações com fins assistenciais, como creches mantidas por igrejas, como organizações mantidas por partidos políticos, ou ainda as que são consideradas organizações sociais e são mantidas por meio de contrato de gestão com o poder público, como é o caso dos hospitais filantrópicos. Estão, também, nessas categorias as organizações que captam e oferecem recursos para outras organizações sem fins lucrativos, as *grantmakers*, conforme o conceito difundido por Falconer e Vilela (2001).

A segunda categoria “organizações de ação em nível político: reivindicatórias” corresponde a organizações institucionalizadas, como a ambientalista “SOS Mata Atlântica”.

Na terceira categoria, “organizações de ação em nível político: reguladoras” estão englobadas organizações às quais o Estado, o Mercado ou a sociedade concederam poder regulador, como o caso da *Social Accountability International (SAI)*, entre outras que certificam empresas e instituições que atendem a determinadas exigências padronizadas, com parâmetros fixados.

Finalmente, a quarta categoria, “organizações de ação em nível político: difusoras”, na qual estão as organizações que têm por objetivo a disseminação de práticas e políticas de interesse social. Dessa categoria, pode-se citar, como exemplo, a Fundação Abrinq, que difunde políticas de proteção à criança e ao adolescente.

Se, por um lado, fornecem algum tipo de serviço à comunidade, por outro, tais

organizações necessitam, também, procurar diferentes fontes de financiamento junto ao governo e ao mercado para manterem seus programas. Contam, ainda, com recursos que têm origem em receita própria, por meio da venda ou prestação de serviços a associados e a outros públicos, bem como recursos provenientes de outras organizações do próprio terceiro setor.

2.1.1 Fundações de Direito Privado

A origem das fundações remonta aos primórdios da história da humanidade. Desde muito cedo houve atitudes isoladas de homens que legavam bens para finalidades culturais, filantrópicas ou humanitárias. Como exemplo, pode-se citar a doação da biblioteca de Alexandria pelos Ptolomeus, com características que parecem de um patrimônio desvinculado de seus proprietários (PAES, 2006). E ainda, a escola de Platão, nos jardins da Academia, instituição de ensino de tipo científico-religioso. Após dirigir a Academia por quase duas décadas, Platão a legou a todos os seus discípulos, seus sucessores (GRAZZIOLI; RAFAEL, 2009; PAES, 2006; RAFAEL, 1997).

Na Roma antiga, surgiram as primeiras fundações com finalidades humanitárias, tais como para o culto funerário, a distribuição de alimentos, a manutenção de crianças carentes e o patrocínio de espetáculos. Nesse período, já havia o reconhecimento de “patrimônios vinculados à determinados fins” (GRAZZIOLI; RAFAEL, 2009).

Na idade moderna, as fundações adquirem autonomia e se espalham por toda a Europa, com características próprias em cada país, destacando-se a Alemanha, Inglaterra e Suécia. A partir do continente europeu, as fundações são disseminadas para outros continentes, principalmente Estados Unidos e Canadá, na América do Norte. Nos EUA, em 1790, há a doação de grande soma em dinheiro, por Benjamin Franklin, para empréstimo a jovens artífices das cidades de Boston e Filadélfia. James Smithson, em 1846, funda o *Smithsonian Institution*, para benefício do povo americano. Em 1867, George Peabody institui o *Peabody Educational Fund*, destinado à educação nos estados do sul e sudeste (RAFAEL, 1997).

No Brasil, o primeiro esboço de fundação ocorreu em 1738, quando Romão de Matos Duarte destina parte de seu patrimônio para constituir um “fundo” para auxiliar e dar apoio e proteção aos órfãos desvalidos, no Rio de Janeiro. A “Fundação Romão de Matos Duarte” funcionava paralelamente à Santa Casa do Rio de Janeiro, dando atendimento aos

“expostos” na “roda” (para evitar a identificação da mãe ou dar proteção ao recém-nascido, foi engendrada uma caixa giratória, em forma de uma cesta numa roda, em que as crianças enjeitadas eram depositadas pelo lado externo da parede da Santa Casa, e recolhidas, pelo lado interno, pelas enfermeiras de plantão), o primeiro caso – um menino necessitando de cuidados médicos - foi atendido três dias após a instituição da Fundação, que se deu a 17 de janeiro de 1738. Embora dotada de patrimônio próprio (casas e dinheiro dado a juros) e de uma ala especial no interior do hospital, a “Fundação Romão de Matos Duarte” não conseguiu assumir personalidade jurídica autônoma, funcionando apenas como um apêndice da Santa Casa (PAES, 2006; RAFAEL, 1997).

Posteriormente, houve registro de vários testamentos, nas cidades de São Paulo, Santos, e outras capitais brasileiras com legados para as “Santas Casas de Misericórdia”, embora esses patrimônios servissem apenas como fundos para essas organizações (RAFAEL, 1997).

Legalmente, só se ouvem falar em fundações com o advento da Lei 173, de 10/09/1903, que conferia personalidade jurídica a entidades com fins literários, científicos e religiosos. Com o surgimento do Código Civil Brasileiro, de 01/01/1916 deu-se a consolidação no ordenamento jurídico, das fundações como pessoas jurídicas de direito privado, dotadas de patrimônio composto por bens livres e destinados para uma finalidade social determinada (RAFAEL, 1997; PAES, 2006).

Fundações de direito privado são uma das formas de pessoas jurídicas que compõem o terceiro setor, que compreende o conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos e que atendem a finalidades públicas ou coletivas.

As associações, outra modalidade de personalidade jurídica de direito privado possível às organizações do terceiro setor, constituem um agrupamento de pessoas voltado à realização de interesses de seus associados ou de uma finalidade de interesse social, sem fins lucrativos.

Há algumas modalidades de associação que, além da vontade de seus membros, necessitam de autorização estatal para seu funcionamento, como é o caso dos sindicatos e das sociedades de seguro (PAES, 2006).

Torres (2007) aponta algumas diferenças entre associações e fundações, conforme é mostrado no Quadro 2.

| | Associação | Fundação |
|-----------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Objetivo: | Visa o bem-estar de seus associados | Visa o bem-estar de terceiros |

| | Associação | Fundação |
|---------------------|---|--|
| Dotação patrimonial | Não necessária | Não se constitui sem dotação patrimonial |
| Administração | Exercida pelos associados | Sob responsabilidade dos gestores fundacionais |
| Controle | Exercido pelos associados | Feito pelo Ministério Público |
| Extinção | Pode ser desfeita se for consenso entre os associados | Por ato do Ministério Público |

Quadro 2: Diferenças entre associações e fundações

Fonte: Baseado em Torres (2007)

Torres (2007) destaca que as fundações, assim como as demais organizações do terceiro setor, independentemente da forma como são constituídas, fiscalizadas e controladas, desempenham um papel importante na sociedade, visto que tem como meta proporcionar benefícios a uma comunidade ou a um grupo de pessoas.

Alguns termos são normalmente utilizados para referir-se às organizações do terceiro setor, mas não representam a personalidade jurídica dessas organizações. São o caso de “organizações não-governamentais - ONGs” e “institutos”. Normalmente, a natureza da personalidade jurídica dessas organizações é de associação, às vezes, de fundação, “ONG” e “Instituto” que servem apenas como nome fantasia (SOUZA, 2004).

Cinco são as características principais de uma fundação: a) sua finalidade ou fins; b) a origem ou a forma de criação; c) o patrimônio; d) o modo de administração; e) o velamento do Ministério Público, que deve manter fiscalização sobre a administração da fundação, de modo a tornar possível a perenidade dos objetivos iniciais estabelecidos pelos instituidores. As fundações, em geral, são criadas por prazo indeterminado, já que se propõem à consecução de objetivos que se projetam no tempo (RAFAEL, 1997).

No Brasil, as leis não determinam nem impõem campo de atuação para as fundações, podendo essas dedicar-se a complementar qualquer área social ou de interesse geral dos cidadãos ou de determinada coletividade. As finalidades, depois de definidas pelos instituidores, não poderão ser modificadas, em sua essência, pelos administradores ou pelos próprios instituidores.

De acordo com Paes (2006), o modo de administração ou organização administrativa é característica basilar da fundação, pois ao vincular-se o patrimônio a um fim, há a necessidade de diferenciarem-se os instituidores dos administradores, sendo necessária a criação de órgãos autônomos - os conselhos curador, administrativo e fiscal.

Nos casos de fundações constituídas por empresas, fundação e empresa serão dois entes jurídicos distintos, independentes e autônomos.

Szasi (2006) entende como uma descaracterização da personalidade de fundação a

existência de empresas instituidoras que não se desvinculam da fundação instituída em nenhum momento, e que além de atuarem diretamente na administração, condicionam seu orçamento e sobrevivência a repasses ou doações indefinidos ou esporádicos.

Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007) apontam que as companhias podem adotar mais de uma forma de investimento social: direto – quando a própria empresa realiza e controla os projetos; indireto – que se dá por meio de parcerias; e o investimento a partir da constituição de uma fundação.

Para Fischer e Falconer (1998), a maioria das empresas, que tem consolidada sua atuação social, instituiu uma fundação ou instituto, responsável pela atuação social. Tal iniciativa ocorre por orientação corporativa, que é comum nos casos das multinacionais, ou pela necessidade de racionalização administrativa, em aspectos tributários e legais

Essas entidades, as fundações, passam a se constituir como “pilares” ou importantes suportes para a reputação corporativa (BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

Para Falconer e Vilela (2001), tais fundações, como “braços sociais” das empresas, tendem a estar sujeitas a prioridades ligadas à interesses legítimos de suas mantenedoras, como a construção de uma imagem corporativa para o público interno e externo, ou à associação de apelos e causas sociais com suas marcas e produtos, o que diferencia a atuação dessas instituições de suas contrapartes não-empresariais.

Uma fundação de direito privado pode ser instituída por uma ou mais pessoas, bem como por pessoas jurídicas (se instituída pelo Estado, assume a natureza de pessoa jurídica de direito público). Para criar uma fundação, o instituidor fará, por meio de escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina e declarando, quando assim o deseje, a maneira pela qual a fundação será administrada.

Não há no Brasil, diferente do que ocorre nos Estados Unidos, a distinção legal entre fundações empresariais e das independentes (não ligadas a empresas), embora ambas tenham direito aos mesmos benefícios (SCHOMMER, 2000). A autora destaca, também, que no Brasil são raras as fundações com patrimônio suficiente para assegurar a própria independência, sem o suporte periódico de empresas ou entidades mantenedoras, enquanto em outros países é comum a instituição de fundações dotadas de significativos patrimônios pessoais, de empresas ou da comunidade.

Segundo Lenkowsky (2002), nos Estados Unidos as grandes fundações representam apenas cerca de um terço das fundações existentes. O restante delas são pequenas e com pessoal escasso. Muitas são fundações familiares, criadas principalmente para facilitar as doações por uma ou duas gerações de membros de uma família.

Torres (2007) destaca que a administração das fundações, como a maioria das atividades do terceiro setor, apresenta características predominantemente amadoras. É comum encontrarem-se voluntários, independentemente da função ocupada na organização, desempenhando os papéis de funcionários remunerados e executando tarefas para as quais não estão qualificados.

Há controvérsias sobre se as fundações e institutos (estes últimos geralmente têm figura jurídica de associação) ligados às empresas, são considerados integrantes do terceiro setor (FALCONER, 1999; SCHOMMER, 2000). Alves (2002) destaca a apropriação do termo terceiro setor pelas organizações ligadas ao segundo setor. Para Falconer (1999) é tênue a linha que separa os dois setores, e cita como exemplos internacionais as fundações Kellogg e Ford, que têm plena autonomia, inclusive financeira, em relação às organizações empresariais que lhe deram origem.

2.2 Cultura organizacional

Cultura, em sentido amplo, é o que fornece ao grupo um referencial que permite atribuir sentido ao mundo em que vive e às suas próprias ações. Está fortemente relacionada à linguagem, já que as palavras, expressões, posturas e ações permitem a atribuição de sentidos e significados (MOTTA, 1996).

Para Aktouf (1994), a preocupação com o que chama de “cultura de empresas” é presente no campo dos estudos da Administração desde o final da década de 1970, embora tenham havido precursores sobre esse tema em décadas anteriores. Esse autor relaciona a ênfase que passa a se dar esses estudos culturais com o declínio da indústria norte-americana, em oposição ao sucesso de gestão da indústria japonesa.

Algumas das funções da cultura organizacional são: valorização do que é considerado importante na organização, estabilização de comportamentos, construção de significados e formas de interpretar eventos organizacionais, sinalizar as formas de resolver problemas, dar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos, bem como valorizar o comportamento considerado desejável e exemplar (FREITAS, 2007).

Cultura organizacional é, comumente, definida como um conjunto de entendimentos compartilhados, normas e valores que são *taken for granted* e estão sob a superfície da vida organizacional (BEYER; TRICE, 1987).

Diversos teóricos dedicaram-se aos estudos da cultura organizacional, sob diferentes perspectivas. Aktouf (1994) destaca os trabalhos de Elliot Jacques (1952), Yoshino (1968),

Brown (1969), Argyris e Schon (1978) e Ouchi (1981), entre outros.

Shinyashiki (2010) destaca seis características principais, referentes à literatura acadêmica que trata sobre a cultura organizacional, em que se verifica a existência de um consenso entre a maioria dos autores. São elas:

- a) Coletiva: A cultura se origina quando indivíduos interagem uns com os outros;
- b) Emocional: Pelo fato de as culturas ajudarem a lidar com as ansiedades, sua forma e essência estão carregadas de emoção, bem como de significados. A lealdade à cultura se origina mais das necessidades emocionais do que das considerações racionais dos indivíduos;
- c) Histórica: As culturas não podem ser entendidas em separado de suas histórias. A cultura surge da interação do grupo, que compartilha incertezas e modos de lidar com elas. Quando passam a partilhar um conjunto de crenças e práticas culturais, essas ideias e práticas passam a ter uma espécie de “vida própria”, que persiste no grupo, mesmo depois de passadas as incertezas que lhes deram origem;
- d) Simbólica: Refere-se ao aspecto expressivo do comportamento humano;
- e) Dinâmica: As culturas criam continuidades e persistem por meio das gerações, mas, ao mesmo tempo, são dinâmicas, isto é, mudam constantemente;
- f) Vaga: Culturas não são blocos monolíticos, pois, carregam ambiguidades e complexidades.

Como as organizações fazem parte de uma sociedade, são parte de sua cultura, podendo ser consideradas, por isso, sua subcultura. Para entender organizações em diferentes países, é necessário entender suas culturas nacionais (MOTTA, 1996). Schein (1984) considera também que as culturas organizacionais derivam de suas culturas de origem, mas considera, ainda, que muitas organizações, por vezes, irão enfatizar ou amplificar diferentes elementos de sua cultura de origem.

Entre os trabalhos referentes à cultura organizacional, pode-se destacar a importância dos trabalhos de Schein, que desenvolveu sua teoria e conceitos tendo como base naquilo que chamou de “método clínico”, em que a pesquisa foi desenvolvida no decorrer do processo de consultoria e intervenção envolvendo várias empresas, como a Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Procter & Gamble e AMOCO (SCHEIN; 1983, 1993; FLEURY, 1987; HATCH, 1993).

Schein (2007) entende a cultura como propriedade de um grupo. Quando um grupo tem bastante experiência em comum, começa a se formar uma cultura. A cultura, na organização, existe quando há bastante história compartilhada, assim como existe cultura em

nações e regiões, que compartilham a mesma língua, questões étnicas, religiosas e experiências. Para Schein (1984), um grupo é um conjunto de pessoas que (1) estão juntas o tempo o suficiente para terem compartilhados problemas significativos; (2) tiveram oportunidades de resolver tais problemas e observar o resultado de suas soluções; e (3) incorporaram novos membros. A transmissão a novos membros, para esse autor, é de importância para o conceito de cultura organizacional, pois entende que a transmissão é o indício de que a solução compartilhada é tida como válida.

Schein conceitua cultura organizacional como:

[...]o conjunto de pressupostos básicos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem, de modo a serem considerados válidos e serem ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a tais problemas (1984, p. 3).

A resolução de problemas internos e externos está inter-relacionada. Um grupo não pode resolver os problemas de sobrevivência externa sem estar integrado internamente em um grau que lhe permita a ação, e não pode, também, se integrar internamente sem algum sucesso em seu papel no ambiente externo (SCHEIN, 1983).

Embora, comumente, a cultura seja associada ao “jeito como fazemos as coisas por aqui”, aos “ritos e rituais” da empresa, ao “clima da empresa”, aos “valores básicos da empresa” esses são simples aspectos de manifestação da cultura, seus níveis mais superficiais. Os níveis variam do muito visível, ao que é tácito, e invisível (SCHEIN, 2007). A Figura 3 mostra os níveis da cultura organizacional, segundo a proposta de Schein.

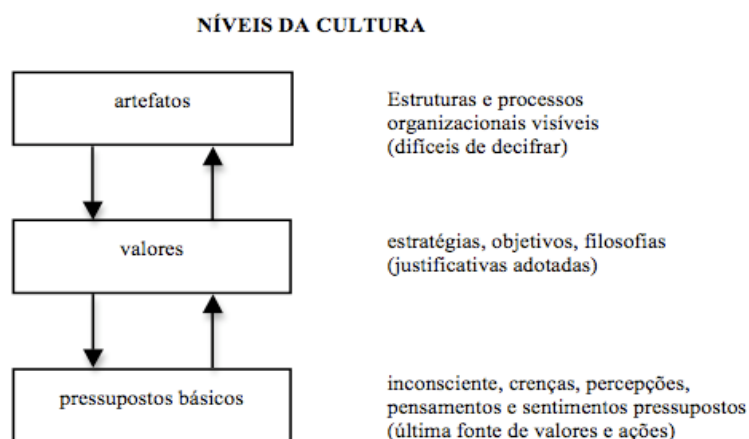


Figura 3:- Níveis da cultura

Fonte: Schein (2007, p. 32; 2009, p. 24)

O nível mais superficial de uma cultura é o dos artefatos. Nesse nível, estão todos os

fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Incluem os produtos visíveis do grupo, tais como a arquitetura e decoração do ambiente físico, linguagem, maneiras de se comunicar, formas de comportamento interpessoal, tecnologia, produtos, vestuário, manifestações, mitos e histórias contadas sobre a organização, listas de valores explicitados, rituais e cerimônias.

É temerário tentar inferir suposições mais profundas a partir dos artefatos, e qualquer faceta da vida de um grupo produz artefatos, porque estes são aparentemente muito claros e de impacto emocional imediato. Não se pode, no entanto, inferir deles o que determina o comportamento das pessoas ou o porquê da organização estar estruturada de uma determinada maneira (SCHEIN; 2007, 2009).

O segundo nível corresponde aos valores. Valores são o que a organização valoriza, porque fazem o que fazem. Para alguém de fora entender os valores é necessário um “informante” de dentro da organização, que a explique. Há, também, documentos, panfletos, brochuras que, supostamente, descrevem os valores, princípios, pontos de vista e práticas da organização. Deve-se discriminar com cuidado o que é congruente com os pressupostos básicos do que são, na verdade, apenas racionalizações ou aspirações para o futuro (SCHEIN, 2009).

O grupo aprende que os valores “funcionam” para reduzir a incerteza em áreas críticas de seu funcionamento. Nesse contexto, membros do grupo que deixam de aceitar as crenças e valores de um determinado grupo, correm o risco de serem segregados (SCHEIN, 2009).

Incompatibilidades podem ser observadas, entre os valores adotados e o comportamento que é observado na organização. Para decifrar o que acontece em uma organização é necessário analisar um nível mais profundo que os valores: o dos pressupostos básicos. Permanecer no nível dos artefatos ou valores significa tratar de manifestações da cultura, mas não da sua essência (SCHEIN; 1984, 2007).

O terceiro nível da cultura corresponde aos pressupostos básicos, ou certezas tácitas compartilhadas. Somente as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar bem para a solução dos problemas enfrentados pelo grupo é que serão transformados em pressupostos básicos. Se os valores e certezas dos fundadores estão em desacordo com o que o ambiente permite, a empresa falha e não irá desenvolver uma cultura inicial (SCHEIN, 2009).

À medida que a organização continua a ter sucesso, os valores, as crenças e certezas, aprendidos em conjunto e compartilhados, são tidos como corretos. Originalmente, tais ideias

pertenciam apenas aos fundadores e líderes, mas passaram a ser consideradas como corretas pelo grupo, ao serem percebidas como responsáveis pelo sucesso da organização. À medida que o grupo amadurece, seus membros passam a encontrar soluções, enquanto grupo. O líder, no entanto, sempre desempenhará um papel fundamental quando o grupo enfrentar novos problemas ou quando o ambiente demandar novas respostas (SCHEIN, 1984).

Há dois tipos de situações para esse aprendizado:

- A resolução concreta de problemas, situação que produz reforço positivo ou negativo, se a solução empregada tenha funcionado ou não;
- Situações que envolvem redução de incertezas, que produzem reforçamento positivo ou negativo, se a solução empregada tenha reduzido ou não a ansiedade.

Nas situações de resolução concreta de problemas, o grupo tenta diversas soluções, até que alguma seja efetiva. O grupo passa a adotar essa resposta, até que ela deixe de funcionar. Já no caso da redução de incertezas, quando se considerou que uma resposta foi satisfatória, a mesma passa a ser repetida indefinidamente. Assim, elementos da cultura que são aprendidos para a redução de incertezas tendem a ser mais estáveis do que os que foram relacionados à resolução de problemas, pela própria necessidade humana de estabilidade (SCHEIN, 1984).

Os pressupostos básicos são inconscientes, *taken for granted*, naturais, por isso não são discutidos ou questionados. Por serem elementos que dão estabilidade à organização, esses pressupostos, elementos mais profundos da cultura, não sofrem mudanças, ou se mudam, isso se dá muito lentamente. Nem todos os pressupostos básicos, no entanto, são mutuamente compatíveis ou coerentes entre si. Ironicamente, muitas vezes, a empresa adota valores que refletem áreas em que a organização é particularmente ineficaz, isso se dá porque opera com certezas contraditórias (SCHEIN; 1984, 2007, 2009).

A cultura vai sendo formada constantemente, pois sempre estão ocorrendo novos aprendizados quanto ao ambiente ou às questões internas. E não há cultura organizacional certa ou errada, melhor ou pior, senão em relação ao que a organização está tentando fazer, ou ao ambiente em que ela opera (SCHEIN; 1984, 2009).

Segundo Schein (1983, 1984, 2007, 2009), a cultura engloba questões de sobrevivência externa e, também, de integração interna, bem como dimensões mais profundas em torno das quais os pressupostos básicos são formados:

a) Questões de sobrevivência externa:

- Missão, visão e valores: Quando da criação de uma organização, seus fundadores e

Líderes têm uma forte noção de missão e identidade, de quem são e o que os justifica.

- Estrutura, sistemas e processos: Se referem ao modo como a organização implementa sua estratégia e seus objetivos. Se a estrutura é bem-sucedida, passará a ser tida como a melhor forma de se organizar. A medida que a organização cresce e se diferencia em unidades baseadas em funções, produtos, mercados ou áreas geográficas, essas unidades desenvolvem subculturas.
- Avaliação - Sistemas de detecção de erros e correção: Mecanismos pelos quais a organização se avalia, detecta seus erros e os corrige.

b) Questões de integração interna:

- Linguagem e conceitos comuns: A linguagem e o modo de pensar comum são as manifestações mais óbvias da cultura.
- Identidade e limites do grupo: Toda organização desenvolve modos de identificar o pertencimento ao grupo e seu grau. Um importante estágio de aceitação é o em que o novo membro passa a realmente conhecer os “segredos”, o que realmente está acontecendo, e, com isso, vem a obrigação de maior lealdade, de não revelar os segredos aos *outsiders* e de trabalhar duro e investir na organização.
- Natureza da autoridade e dos relacionamentos: Se refere a autoridade e aos graus de intimidade entre os seus membros que são considerados apropriados.
- Alocação de recompensa e status: Se refere ao sistema de prêmios e status. Em algumas organizações pode estar ligada ao aumento de salário e promoções, em outras aos títulos e número de subordinados.

As dimensões em torno das quais são formados os pressupostos básicos envolvem, também, crenças sobre:

- A relação com a natureza: Reflete os pressupostos mais básicos, sobre a relação homem-natureza, que pode ser de dominação, submissão ou equilíbrio.
- A natureza da realidade e da verdade: Se refere as crenças e certezas sobre quando assumir que algo é real e verdadeiro, como a verdade é determinada, se é “revelada” ou “descoberta”. Implica, também, princípios morais e religiosos.
- A natureza da natureza humana: Grau em que acredita que a natureza humana é boa, má ou neutra, e no grau que supõe que essa pode ou não ser modificada.
- A natureza dos relacionamentos humanos: O que é considerado adequado quanto ao modo de relacionamento entre as pessoas, características de cooperação,

competitividade, individualismo e comunidade.

- A natureza do tempo e do espaço: Em algumas culturas, o tempo é mais cíclico, noutras linear. Organizações diferem no significado que dão à pontualidade e ao atraso. O espaço tem significado simbólico, a distância física entre as pessoas simboliza a proximidade dos relacionamentos, o local dos escritórios e mesas, o status e poder.

É importante o papel dos fundadores e líderes para a fixação dos elementos da cultura. Schein (2007) aponta o comportamento do líder como o mais importante mecanismo de fixação da cultura, principalmente em organizações jovens, e destaca que os novos membros prestam muito mais atenção no que se faz do que no que se diz.

Como mecanismos primários da fixação de elementos da cultura, Schein (1983, 2007) destaca: em que os líderes prestam atenção e que aspectos avaliam e controlam com regularidade; como os líderes reagem a incidentes críticos e crises organizacionais; qual o critério usado para alocação de recursos escassos; qual o critério para alocação de recompensas e status; qual o critério usado pelo líder para recrutar, selecionar, promover, aposentar e demitir os membros da organização.

Como mecanismos secundários para articulação e reforço, Schein (1983, 2007) destaca o design e a estrutura da organização; seus sistemas e procedimentos; suas regras e rituais; o design do espaço físico, fachadas e edifícios; as histórias, lendas e mitos sobre pessoas e acontecimentos; e as declarações formais sobre a filosofia, os valores e os princípios da organização.

Em seu modelo de pesquisa, Schein (1984) propõe quatro abordagens que devem ser usadas, de forma combinada, para o levantamento dos padrões da cultura organizacional. São elas: a análise do processo de socialização de novos membros; a análise de respostas a incidentes críticos na história da organização; a análise de crenças, valores e pressupostos dos “criadores ou portadores de cultura”; e a exploração e análise das questões e anomalias observadas, em conjunto com um *insider*, um membro da organização.

Fleury (1996), partindo do conceito de Schein (1984), incorpora a dimensão política ao conceito de cultura organizacional, e a entende como:

[...]um conjunto de valores e pressupostos básicos que são expressos em elementos simbólicos com capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, que agem como elemento de comunicação e consenso, bem como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1996, p. 22).

Em sua proposta metodológica para desvendar a cultura das organizações, Fleury (1996) propõe cinco temas: o histórico das organizações; o processo de socialização de novos

membros; as políticas de recursos humanos; o processo de comunicação; e a organização do processo de trabalho.

Pode-se, finalmente, considerar que a cultura organizacional constitui o que fundamenta os processos e as relações que ocorrem em uma organização.

2.2.1 Papel do fundador na cultura

Grupos e organizações não se formam acidental ou espontaneamente. São criados quando alguém assume a liderança, ao perceber que por meio da ação conjunta de um número de pessoas poderia conseguir algo que não seria possível por intermédio da ação de um indivíduo isolado. Organizações são criadas por empreendedores que têm uma visão de como com um certo esforço pode-se criar um novo produto ou serviço no mercado (SCHEIN, 1983).

Schein (1983) lista algumas etapas que estarão envolvidas no processo de criação de uma nova organização:

- a) Uma pessoa (fundador) tem a ideia de uma nova organização;
- b) Um grupo fundador é criado, compartilhando o pensamento de que a ideia é boa e exequível, e que o risco compensa o investimento;
- c) O grupo fundador passa a agir de modo coordenado para a criação da organização: levanta fundos, obtém patentes, e assim por diante;
- d) Outras pessoas são trazidas para o grupo, de acordo com o que o fundador ou o grupo fundador considera necessário, o grupo começa a funcionar, construindo sua própria história.

Embora a cultura seja criada pelas experiências compartilhadas, é o líder quem inicia esse processo, ao impor suas crenças, valores e pressupostos (SCHEIN, 2009). Os líderes fundadores têm a difícil tarefa de serem, simultaneamente, claros e fortes para articular sua visão para a organização, mas também de permanecerem abertos à mudanças à medida que a visão se torna deficiente em um ambiente turbulento (SCHEIN, 2009). No caso de um grupo fundador, as diretrizes emergem do modo como o grupo consegue um consenso em seus pressupostos e sobre como ver as coisas (SCHEIN, 1983).

Schein (2009) considera que

(...) se as crenças e valores do fundador não levarem ao sucesso, o grupo fracassará e desaparecerá ou buscará outra liderança, até que alguém tenha as crenças e valores que levarão ao sucesso. O processo de formação cultural se desenvolverá em torno desse novo líder (p. 15)

Basicamente, pode-se considerar que as culturas emergem de três fontes: das crenças, dos valores e pressupostos dos fundadores da organização; das experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve; e das novas crenças, dos valores e das suposições trazidas por novos membros e novos líderes (SCHEIN, 2009).

Schein (2009) considera que cada um desses mecanismos exerce um papel importante na formação da cultura, mas destaca como o mais importante o impacto dos fundadores, que além de determinarem a missão e o contexto ambiental em que a organização irá operar, são quem selecionam seus membros e influenciam as respostas que o grupo emite para ser bem-sucedido e para se integrar ao ambiente.

Fleury e Sampaio (2002) destacam a importância de se considerar o contexto histórico em que a organização foi criada e qual o papel de seu fundador. Os fundadores têm sua própria noção de como serem bem-sucedidos e de como operacionalizar sua ideia. Isso está baseado em suas experiências anteriores, na cultura na qual se desenvolveram, a educação que tiveram, em seus traços de personalidade, seus contatos sociais (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004; STEVENS, 2003). Não apenas têm alto nível de autoconfiança e determinação, como também fortes certezas sobre a natureza do mundo, o papel que a organização exerce no mundo, a natureza dos relacionamentos humanos, como alcançar a verdade e como administrar o tempo e o espaço (SCHEIN; 1983, 2007, 2009). Como características de grupo, fundadores costumam ser inovadores, dinâmicos, dispostos ao risco, voltados para poder e controle, e autônomos, no sentido de não necessitar aprovação dos outros (RUBERSON; GUPTA, 1992). Ao criar uma organização, o fundador materializa sua visão, suas percepções e opiniões sobre o ambiente (OGBONNA; HARRIS, 2000, 2001). Além de sua liderança, o fundador disponibiliza para a nova organização sua rede de relacionamentos (BAMFORD; BRUTON; HINSON, 2006). Por conseguinte, se sentem confortáveis para impor seus pontos de vista a parceiros e empregados, quando do início da organização. Novos membros serão selecionados com base na similaridade de valores e crenças pessoais de como as coisas devem ser. Para articular, transmitir e fixar seus valores e pressupostos, tornando-os dominantes na organização, os fundadores criam um sistema de recompensas, promoção e status consistente com tais suposições. E os fundadores continuarão apegados aos seus pontos de vista, até que eles se tornem impraticáveis ou que o grupo fracasse e se dissolva (SCHEIN; 1983, 2009).

Há fundadores que criam organizações que, absolutamente, refletem sua própria

visão, enquanto outros criam uma estrutura básica, e delegam poder a seus subordinados, para que a organização tenha vida própria. Em ambos os casos, a formação da cultura pode ser complicada, caso a postura do fundador seja conflitante. Isso ocorre quando o fundador tem em sua personalidade muitos pressupostos contraditórios. Um exemplo comum disso é o fundador que defende uma filosofia de delegação, mas que mantém o controle absoluto da organização e intervém nas decisões mínimas e mais triviais (SCHEIN, 1983).

Os subordinados tolerarão e acomodarão essas mensagens contraditórias, porque consideram que, em um certo sentido, fundadores, proprietários e líderes, nos níveis mais elevados, têm sempre garantido o “direito” de serem inconsistentes e de conduzirem suas próprias organizações como o desejarem, ou porque são muito poderosos para serem questionados. Nesses casos, a cultura organizacional poderá refletir, além dos pressupostos do líder, também acomodações internas criadas pelos subordinados para conduzir a organização, “apesar” do líder. A cultura pode se tornar um mecanismo de defesa contra as ansiedades geradas pelo comportamento inconsistente do líder. Nesse caso, pode-se usar os níveis gerenciais para proteger a organização dos aspectos disfuncionais e das idiossincrasias do líder. Em casos extremos, os subordinados ou o conselho diretor podem ter que encontrar meios de afastar o fundador, como tem ocorrido em casos de várias empresas. (SCHEIN; 1983, 2009).

Fundadores/proprietários, ao contrário de gerentes profissionais que detêm a autoridade em razão da hierarquia gerencial e da função que exercem e têm que justificar suas decisões em termos de seu impacto no bem-estar e no interesse de outros, têm a legitimidade para agir, que lhe é dada pela propriedade. Nesse sentido, as decisões e estratégias adotadas pelos fundadores/proprietários podem ser altamente idiossincráticas (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004).

Schein (1983) considera que, em razão de sua posição e personalidade, fundadores e proprietários tendem a preencher algumas funções básicas, no início da história da organização. São elas:

- Contenção e absorção da ansiedade e do risco: Porque por serem mais seguros e confiantes, absorvem e contêm as ansiedades e riscos inerentes à criação, ao desenvolvimento e crescimento da organização, reafirmando, em tempos de stress, sua possibilidade de sobrevivência;
- Fixação de valores e pressupostos não-econômicos: Fundadores/proprietários, por terem a propensão a absorver os riscos, estão em posição de insistir em atitudes que podem não ser otimamente eficientes no curto prazo, mas que refletem seus próprios

valores e visões, como preocupações sociais que se refletem na estrutura organizacional e processos;

- Estímulo à inovação: Em decorrência de sua posição pessoal segura, proprietários podem tentar inovações que são arriscadas, com não mais que uma intuição de que as coisas vão melhorar. Ao contrário de gerentes que devem documentar, explicar, justificar e planejar cuidadosamente suas decisões, os fundadores/proprietários têm mais liberdade para inovar;
- Originar evolução pela hibridização: O fundador é capaz de impor seus pressupostos à primeira geração de empregados, mas à medida que estes ascendem na organização e se tornam gerentes experientes, desenvolvem novos pressupostos, que são baseados em sua própria experiência. Tais novos pressupostos serão congruentes com alguns dos paradigmas culturais originais, mas terão a adição de novos elementos, aprendidos por meio da experiência. Tais novos elementos, ao facultarem melhor solução aos problemas internos e externos, que terão mudado, poderão ser reconhecidos como válidos pelo fundador, que delegará mais autoridade a esses gerentes, que mantêm os pressupostos antigos, agregando elementos novos e relevantes.

Fundadores/proprietários costumam ter pensamento mais intuitivo e holístico, com características que se voltam mais para a construção de uma comunidade, nos primeiros estágios da organização. O grupo inicial de fundadores e a primeira geração de empregados têm um conhecimento recíproco e operam mais em termos de conhecimento pessoal e confiança, do que baseado em princípios formais, descrição de tarefas e regras (SCHEIN, 1983). Como o ambiente é mais político do que burocrático, a visão baseada nos valores do fundador é defendida com lealdade, porque constitui a base inicial para a identidade do grupo. Novos membros que não se adequarem a esse conjunto de valores e pressupostos sentem-se desconfortáveis e são mais propensos a deixar a organização, ou a serem dispensados, porque falham em confirmar os padrões aceitos pelo grupo e seu comportamento é tomado como disruptivo (SCHEIN, 1983).

As respostas idiossincráticas do fundador podem ser uma vantagem no início da organização, pois dão agilidade na exploração de novos nichos e necessidades do mercado. Como detém a propriedade, os fundadores têm fortes motivos para manter a eficiência e o cuidado no emprego do capital. Outra vantagem perante o mercado pode ser considerada a surpresa, já que o fundador não tem que explicar ou justificar suas decisões perante outros, como é o caso dos gerentes profissionais. Como desvantagens, podem-se citar que a organização torna-se muito dependente de seu fundador; há ausência ou insuficiência de

monitoramento e disciplina; e há vulnerabilidade, decorrente de problemas de autocontrole (quando os fundadores fazem o querem, e não o que deveriam fazer). Essas desvantagens podem trazer prejuízos à organização, tais como o afastamento de importantes *stakeholders*, a dificuldade de retenção de talentos na organização, pela falta de delegação de poder e limitada possibilidade de ascensão profissional, e, finalmente, a dificuldade em atrair investimentos (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004).

Quando é bem-sucedida no cumprimento da sua missão, a organização amadurece e, possivelmente, cresce. Os fundadores envelhecerão ou morrerão, e serão substituídos por líderes promovidos na própria organização (SCHEIN, 2009). Enquanto no início da organização foi a liderança que criou a cultura, com o seu amadurecimento, será a cultura que criará a liderança, de modo que somente gerentes que se enquadrem nos padrões culturalmente aceitos serão promovidos a cargos importantes (SCHEIN, 2007). E a influência do fundador, segundo Harris e Ogbonna (1999), é percebida mesmo depois de sua morte, ou depois que este deixa a organização.

Torna-se claro, com as questões que envolvem a sucessão, que a cultura, embora possa ter iniciado como propriedade do fundador, tornou-se atributo e propriedade da organização (SCHEIN, 2009).

A sucessão dos fundadores e das famílias proprietárias para a administração por gerentes gerais de segunda, terceira e quarta gerações envolve muitos subestágios e processos. Schein (2009) identifica alguns processos e eventos prototípicos, sendo o considerado mais crítico é a passagem do fundador para um CEO da segunda geração. Ainda que essa pessoa seja filho ou filha do fundador ou membro de confiança da família, está na natureza dos fundadores e empreendedores a dificuldade em abrir mão do que criaram.

Segundo Jayaraman et al. (2000), os fundadores deveriam prever que algum dia deverão deixar a liderança, talvez antes do que imaginem ou se julguem prontos, para o benefício da própria organização. Isso pode ser muito difícil para fundadores muito apegados emocionalmente à organização.

A preparação para a sucessão é difícil, tanto para os fundadores quanto para os potenciais sucessores, já que os primeiros gostam de manter altos níveis de controle. Oficialmente, podem estar “preparando os sucessores”, mas inconscientemente podem evitar que essas pessoas passem a ocupar cargos importantes. Se designam sucessores, podem mesmo evitar que tenham responsabilidade o bastante para que aprendam a exercer o cargo. Em casos extremos, um fundador, inconscientemente, pode querer destruir sua própria organização, para provar o quanto ele era indispensável (SCHEIN; 2007, 2009).

Além dos benefícios econômicos para o fundador, decorrentes da propriedade e da liderança, há, também, os benefícios não-econômicos, como o nepotismo, que não são percebidos como legítimos em uma gestão profissional (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004).

Sentimentos sobre o fundador estão projetados na cultura, e no processo de transição, parte dessa cultura é questionada. Os conflitos sobre quais elementos da cultura os funcionários gostam ou não são substituídos pelo o que gostam ou não no fundador. Poderão ocorrer batalhas entre os “conservadores”, que gostam da cultura do fundador, e os “liberais”, ou “radicais” que desejam mudar a cultura e melhorar sua posição de poder. Schein (2009) ressalta o perigo dessa situação, caso os membros da organização se esqueçam de que a cultura é um conjunto de soluções aprendidas, que traz sucesso, conforto e identidade e tentem mudar coisas importantes, que valorizam e das quais necessitam.

Ao ceder o controle da organização para *insiders* (membros da família que trabalham na companhia, ou pessoas de confiança da família), fundadores aumentam a possibilidade de continuidade de seus objetivos e estratégias (OGBONNA; HARRIS, 2001).

Freitas (2007) cita o caso das empresas familiares, em que a relevância do fundador é ainda mais enfatizada, muitas vezes confundindo a história organizacional com a própria história pessoal do fundador. Em tais situações, por um lado, não é incomum que a impossibilidade ou a morte do fundador endeusado signifique o fim da empresa, mesmo quando ele tenha sucessores, que nunca estarão à altura de substituí-lo. Por outro, é possível que as emoções que cercam tal perda sejam sentidas como um luto que impulsiona uma homenagem ao fundador morto, com esforço ou sacrifício coletivo em manter a organização com desempenhos tão bons ou superiores aos conquistados na sua presença. Seria como se o fundador falecido fosse uma inspiração.

As organizações de primeira geração e as que continuam a ser geridas por membros da família são ainda fortemente influenciadas pelos fundadores. Com o desenvolvimento da organização, gerentes não-membros e membros da família passam a introduzir novos pressupostos, bem como as mudanças ambientais passam a exigir novas respostas da organização. Com isso, os pressupostos originais começam a ser alterados. Os empregados costumam então expressar sua preocupação que alguns de seus valores-chave estão sendo perdidos ou que as características que diferenciavam a organização estão gradualmente desaparecendo (SCHEIN, 1983).

Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004) mencionam, também, a existência de comportamentos de resistência dos empregados e outros envolvidos a novos valores trazidos

por gerentes profissionais, provenientes da ideia de que a organização pertence ao fundador. Gerentes, apesar de serem valorizados por terem as habilidades funcionais de que a organização necessita, são percebidos como menos leais aos valores originais e aos pressupostos que guiaram a organização, porque se mostram mais preocupados com a performance financeira de curto prazo (SCHEIN, 1983).

Rubenson e Gupta (1992) desenvolveram um estudo para testar a crença comumente difundida de que fundadores apresentam dificuldades em se tornar “gerentes profissionais”, com estilo de liderança mais descentralizado. Pesquisaram mudanças de liderança em 100 companhias fundadas entre 1945 e 1983, listadas entre as empresas *Fortune 1000*. Encontraram, contraditoriamente, que muitos fundadores podem ser capazes de liderar por um longo período de tempo.

Willard, Krueger e Feeser (1992) encontraram, também, resultados corroborando que CEOs-fundadores e CEOs profissionais podem apresentar performances similares. Segundo esses autores, que desenvolveram sua pesquisa com 155 empresas listadas na revista *Inc.* entre 1985 e 1990 como as empresas norte-americanas de crescimento mais rápido, não foram identificadas diferenças estatísticas entre os dois tipos de liderança, concluindo-se que muitos fundadores são capazes de gerenciar com sucesso o crescimento de suas organizações. Observaram ainda que os fundadores permaneciam como CEOs em 2/3 das empresas estudadas.

Muitos fundadores podem ter dificuldades em desenvolver novas habilidades administrativas, ou mesmo não perceber a necessidade dessas habilidades, que não eram tão necessárias no início da organização (JAYARAMAN et al., 2000).

Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004) comparam as habilidades do fundador à figura mitológica de Ícaro, cujas asas de cera o levaram a voar tão alto que derreteram com o calor do sol: tais habilidades, que funcionaram bem no passado e serviram para levar a organização ao sucesso, podem não ser suficientes para o futuro, e, como resultado, pode levar a organização ao declínio.

Por outro lado, alguns fundadores, ao reconhecer precocemente suas próprias limitações, podem usar a abertura de capital como meio, tanto de fortalecimento do capital, quanto de recrutar *outsiders* capazes de auxiliar no gerenciamento de crescimento (WILLARD; KRUEGER; FEESER, 1992).

Rubenson e Gupta (1992) igualmente relataram que mais de 50% dos fundadores permaneciam como membros do conselho diretor por, no mínimo, 5 anos após terem deixado o comando. E menos de 25% deixaram completamente a organização ao serem substituídos

por um CEO.

As firmas geridas por seus fundadores apresentam características consideradas incompatíveis com organizações maduras, como a extrema dependência de um ou dois indivíduos-chave, a alta centralização, a falta de habilidades necessárias na média-gerência e a existência de uma atmosfera paternalista. Por outro lado, os autores encontraram que os fundadores que permaneceram por longo tempo no controle de suas organizações, simplesmente, se empenharam na conquista das habilidades necessárias para gerir organizações maduras (RUBENSON; GUPTA, 1992).

Para Rubenson e Gupta (1992), há questões que devem ser consideradas quanto ao fundador e a organização, como a velocidade com que se alteram as necessidades da organização, se o fundador/empreendedor deseja desenvolver novas habilidades gerenciais e também se há dificuldades ou limites para que o fundador torne-se um “gerente profissional”.

Se uma empresa cresce lentamente, por um lado, o empreendedor tem tempo de adquirir as habilidades necessárias, podendo permanecer no controle por um período de tempo relativamente longo. Por outro, em firmas de crescimento muito rápido, seu fundador tem pouco tempo para se desenvolver, mesmo que tenha um ritmo rápido, e, como consequência, deixa o controle mais cedo. Na Figura 4 são apresentadas algumas variáveis que influenciam o tempo de permanência do fundador. Entre tais variáveis, as mais significativas, segundo os autores, são a formação acadêmica do fundador e se a empresa é familiar ou não. Fundadores sem preparação acadêmica para negócios, os que têm formação acadêmica científica, deixam antes o controle da companhia. Quanto a questão de maior permanência de fundadores em organizações familiares, ao menos quatro fatores foram considerados como barreiras de saída: fundadores se acreditam indispensáveis; se o sucessor é um descendente do fundador, este tarda a reconhecer que o sucessor está pronto a assumir; em razão da percepção de poucas oportunidades de ascensão, a média-gerência tende a ser medíocre, o que reforça para o fundador a sua autopercepção como indispensável; e a inexistência de quem possa exercer pressão para a saída do fundador (RUBENSON; GUPTA, 1992).

Wasserman (2003) entende que a sucessão fundador-CEO profissional tem caráter diferente das próximas sucessões, em que um CEO sucede a outro.

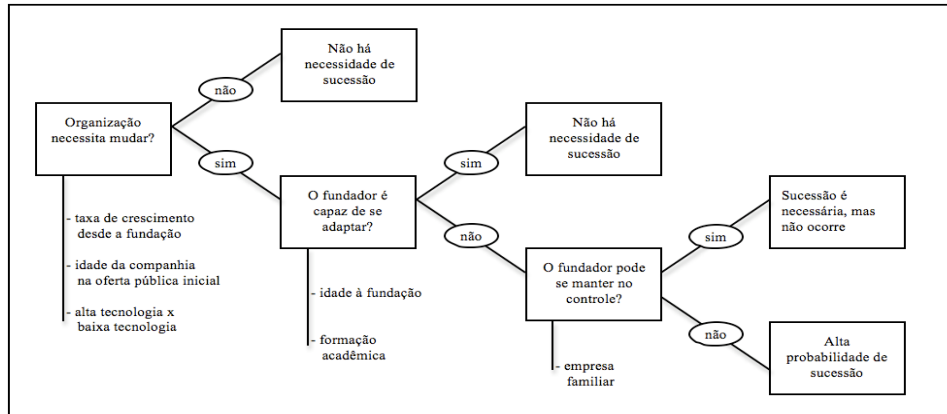


Figura 4: Permanência do fundador

Fonte: Traduzido de Rubenson e Gupta (1992)

Estudando duas companhias inglesas com mais de 100 anos, Ogbonna e Harris encontraram que o legado cultural ou estratégico do fundador afeta a estratégia dos gerentes subsequentes. Nos dois casos estudados por esses autores, observou-se que esse legado estratégico perdura até o presente (HARRIS; OGBONNA, 1999; OGBONNA; HARRIS, 2001).

Ogbonna e Harris (2001) conceituam o legado estratégico como a influência duradoura da estratégia inicial do fundador de uma organização sobre as ações dos sucessivos tomadores de decisões. Esses autores apontam alguns fatores que influenciam o estabelecimento do legado estratégico, como a força da cultura organizacional criada, que está relacionada com a extensão com que elementos da cultura (crenças, pressupostos, valores e artefatos culturais) são mantidos e compartilhados entre os membros da organização. Outro fator que constitui uma forte influência encontra-se em saber se os ideais, objetivos, filosofia ou estratégia do fundador permanecem como o cerne do sucesso da companhia. Se segue sendo a percepção do sucesso. Esses autores observaram que é mais a percepção do sucesso, do que propriamente uma mensuração objetiva da performance atual da organização, que influencia a duração de influência do legado. Destacam, também, a manutenção da organização sob controle familiar como influência da manutenção da visão, estratégia e objetivos originais.

Ogbonna e Harris (2001), igualmente, mencionam quais são os fatores que influenciam para que o legado estratégico do fundador resulte em uma atual herança positiva ou negativa: (1) a flexibilidade da estratégia original: ou seja, quando o legado é versátil e aberto à interpretações mais amplas, os executivos são capazes de adaptá-lo às atuais

condições ambientais exteriores. Em contraste, quando rígido e inflexível, e ainda assim adotado, resulta em um legado negativo; e (2) as questões ambientais: O segundo fator crítico relacionado às consequências do legado estratégico foi o ambiente. A manutenção de uma direção estratégica, sem considerar as condições ambientais, torna a organização menos adaptada para um ambiente em mudança. Em síntese, a flexibilidade do legado estratégico e os fatores ambientais determinam a limitação das escolhas estratégicas. Uma cultura “forte” nem sempre é desejável, pois ainda que leve a uma boa performance no curto prazo, se perpetuada e cristalizada durante gerações, pode levar à inércia da estratégia (OGBONNA; HARRIS, 2001).

Para Fitzgerald (1988), a mudança da cultura organizacional deve começar pela alta gerência. E há elementos da cultura que são difíceis de mudar, mesmo quando a mudança é desejada.

Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004) também mencionam a dificuldade para mudanças na organização, mesmo quando os fundadores percebem a necessidade de tal mudança. Então, o que constitui um legado do fundador deve ser gerenciado cuidadosamente, para que a organização possa se beneficiar da nova forma de administração, de modo a alterar seus recursos, processos, valores e cultura, de forma mais consistente, com sua idade, tamanho e com as condições ambientais atuais.

O Quadro 3 sintetiza os principais referenciais encontrados sobre a influência dos fundadores na cultura organizacional.

| Categorias | Principais achados | Autores |
|--|---|--|
| Formação da cultura | Uma nova organização passa por etapas, desde a ideia inicial até o seu funcionamento Cultura emerge das crenças, valores e pressupostos dos fundadores; das experiências e aprendizagem de seus membros; das novas crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e novos líderes Funções do fundador no início da organização Adequação de novos membros é necessária para que possam permanecer na organização | Schein (1983, 2009) |
| | Novas organizações sofrem influência do contexto histórico em que são criadas | Fleury (1996) Fleury; Sampaio (2002) |
| | A organização materializa a visão de seu fundador Uma cultura cristalizada pode levar à inércia da organização | Harris; Ogbonna (1999) Ogbonna; Harris (2000, 2001) |
| | Há dificuldade para mudança da cultura, mesmo quando tal mudança é desejada | Fitzgerald (1988) |
| | Há dificuldade para mudança da cultura, mesmo quando o fundador percebe a necessidade da mudança | Gedajlovic; Lubatkin; Schulze (2004) |
| Características/ perfil do fundador | Subordinados são capazes de acomodar mensagens contraditórias do fundador | Schein (1983) |
| | Experiências prévias, educação e cultura do fundador | Gedajlovic; Lubatkin; |

| Categorias | Principais achados | Autores |
|--|--|--|
| Sucessão | são determinantes dos valores da organização. Fundador possui a legitimidade dada pela propriedade Respostas idiossincráticas do fundador podem constituir-se em vantagem ou desvantagem para a organização | Schulze (2004) |
| | Características do fundador: dinamismo, disposição ao risco, voltados para poder e controle | Ruberson; Gupta (1992) |
| | Rede de relacionamentos do fundador é trazida para a organização | Bamford; Bruton; Hinson (2006) |
| | Fundadores de organizações sem fins lucrativos apresentam padrões similares de comportamento e criam organizações que refletem suas histórias pessoais | Stevens (2003) |
| | Sucessão envolve substágios e processos | Schein (1983) |
| | A influência do fundador perdura após sua morte O legado do fundador pode ser positivo ou negativo Há maior facilidade na sucessão por <i>insiders</i> | Harris; Ogbonna (1999) Ogbonna; Harris (2001) |
| | Fundadores podem liderar por longo tempo Fundadores podem desenvolver habilidades para gestão de organizações maduras Muitos fundadores permanecem no conselho após deixarem o controle da organização Formação acadêmica do fundador e se a empresa é familiar influenciam no tempo de permanência do fundador | Ruberson; Gupta (1992) |
| | Há benefícios econômicos e não-econômicos para o fundador quando este está no controle Resistência do fundador à mudança para gestão profissional | Gedajlovic; Lubatkin; Schulze (2004) |
| | Dificuldade na sucessão em empresas familiares | Freitas (2007) |
| | Dificuldade dos fundadores em deixarem a organização | Jayaraman et al. (2000) |
| CEOs-fundadores e CEOs profissionais têm performances similares | Willard; Krueger; Feeser (1992) | |
| Sucessão fundador-CEO profissional difere das sucessões subsequentes | Wasserman (2003) | |

Quadro 3: Influência dos fundadores na cultura organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 3 mostra que, para diversos autores, a influência do fundador é relevante para a cultura da organização, principalmente em seus anos iniciais. O legado do fundador pode ser tanto positivo quanto negativo, e sua permanência no controle da organização está relacionada à variáveis como sua formação educacional, seu perfil pessoal e experiências anteriores. O fato de uma organização ser ou não uma empresa familiar foi, também, levantado como importante, principalmente no processo sucessório. Desses estudos, somente o de Stevens (2003) abordou a influência do fundador em organizações sem fins lucrativos, embora não trate especificamente de fundações de direito privado, que são o objeto dessa investigação.

2.3 Fundadores das fundações de direito privado

Há escassez de estudos sobre fundações de direito privado na área de Administração no Brasil. Em levantamento realizado dos artigos sobre terceiro setor nos periódicos nacionais de 1998 a 2009, Paula et al. (2010) encontraram 77 artigos publicados, dos quais apenas três tratam de fundações de direito privado. Os três estudos (SCHOMMER; FISCHER, 1999; SCHOMMER, 2000; BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007) são sobre fundações instituídas por empresas, e nenhum deles aborda diretamente a questão da cultura organizacional.

Stevens (2003) afirma que há escassez de estudos sobre fundadores de organizações sem fins lucrativos na literatura americana.

Schommer (2000) estudou 20 organizações ligadas ao Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife). Das 20 organizações estudadas, conforme mostrado no Quadro 4, 11 eram fundações, 6 eram institutos (associações) e 3 eram empresas. Entre os exemplos estudados pela autora, de uma mesma forma jurídica, foram encontrados graus diversos de autonomia, tipos de relação entre estruturas e perfis de atuação muito diferentes. Quinze delas apresentaram dependência total ou quase integral de recursos de uma única empresa mantenedora (SCHOMMER, 2000). E em treze dos 20 casos, foi observado que a maioria dos integrantes do nível decisório superior pertence a uma única organização mantenedora ou é indicada por ela.

| Organização | Investimento social (1998) | Principais áreas de atuação | Principais fontes de recursos |
|-------------------------------|--|--|---|
| 1. Fundação Bradesco | 94,8 milhões (R\$) | Educação | Organização Bradesco, Top Clube Bradesco e rendimentos sobre patrimônio |
| 2. Fundação Brascan | 150 a 200 mil (US\$) | Cultura, educação e assistência social | Brascan Brasil S.A. |
| 3. Fundação Clemente Mariani | 1 milhão (R\$) | Educação e cultura | Grupo BBM Participações |
| 4. Fundação Educar D'Paschoal | 1 milhão (US\$) | Educação, cultura e cidadania | Grupo D'Paschoal e projetos em parceria |
| 5. Fundação Iochpe | 500 mil (US\$) + recursos diretos da empresa | Educação, cultura e bem-estar social | Iochpe-Maxion S.A. |
| 6. Fundação José Silveira | 1 milhão (R\$) | Pesquisa, ensino, saúde, ação social comunitária | Unidades da Fundação e projetos em parceria |
| 7. Fundação Odebrecht | 5 milhões (R\$) | Educação do adolescente para a vida | Grupo Odebrecht e outras fontes (13%) |

| Organização | Investimento social (1998) | Principais áreas de atuação | Principais fontes de recursos |
|---|-----------------------------------|---|--|
| 8. Fundação Orsa | 3, 4 milhões (R\$) | Educação, saúde, promoção social, desenvolvimento humano e voluntariado | Grupo Orsa e algumas doações (não substanciais) |
| 9. Fundação Roberto Marinho | 1 a 2,5 milhões (US\$) | Educação, patrimônio, ciência e ecologia | Organizações Globo - Globopar e projetos em parceria |
| 10. Fundação Romi | 3,2 milhões (R\$) | Educação e cultura | Indústrias Romi, recursos próprios e doações |
| 11. Fundação Vale do Rio Doce | 10 milhões (R\$) | Educação | Companhia Vale do Rio Doce |
| 12. Instituto Ayrton Senna | 9 milhões (R\$) | Educação, cultura, profissionalização, esporte, lazer e saúde | Ayrton Senna Licensing e parcerias com outras organizações |
| 13. Instituto C&A de Desenvolvimento Social | 4, 8 milhões (R\$) | Educação, desenvolvimento comunitário e saúde | C&A Modas Ltda. |
| 14. Instituto Credicard | 1,2 milhão (R\$) | Educação e saúde | Credicard S.A. |
| 15. Instituto Herbert Levy | Não disponível | Meio ambiente, cultura, educação, turismo, serviços e relações internacionais | Gazeta Mercantil S.A e projetos em parceria |
| 16. Instituto Itaú Cultural | 13 milhões (R\$) | Cultura | Itaúsa - Investimentos Itaú S.A |
| 17. Liceu de Artes e Ofícios da Bahia | 2, 9 milhões (R\$) | Educação, cultura e fortalecimento de organizações do terceiro setor | Recursos próprios e projetos em parceria |
| 18. Natura Cosméticos S.A. | 2,9 milhões (R\$) | Educação e cultura | Natura Cosméticos S.A. |
| 19. Volkswagen do Brasil Ltda. | 9,2 milhões (R\$) | Cultura, educação, saúde, assistência social e outros | Volkswagen do Brasil Ltda. |
| 20. Xerox do Brasil Ltda. | 1,2 a 1,8 milhão (R\$) | Projetos comunitários e de educação ambiental | Xerox do Brasil Ltda. |

Quadro 4: Fontes de financiamento das fundações corporativas

Fonte: Schommer (2000)

Schommer (2000) também observou a influência da liderança exercida por empresários e dirigentes. Em quase todos os casos, identificou a influência de um líder principal enquanto agente instituidor e incentivador da ação social das empresas. Essa autora relata ainda, que a maioria absoluta dos entrevistados da pesquisa considera as fundações e institutos ligados a empresas como instituições do terceiro setor.

Em estudo realizado com três fundações ligadas a grupos empresariais, Schommer e

Fischer (1999) relatam que a origem dessas organizações está fortemente relacionada à figura de um líder, por sua ingerência direta, ou pela inspiração de um líder, por meio de seus familiares. As autoras relacionam a criação dessas organizações aos valores pessoais de seus líderes.

Em estudo sobre seis fundações de origem empresarial, Borges, Miranda e Valadão Júnior (2007) observaram que o planejamento das ações dessas fundações e os resultados esperados dessas ações são determinados pelas próprias corporações que as financiam, o que é apontado como perda da autonomia perante a empresa. A empresa, além de financiar os projetos e obter retorno com a criação de imagem de empresa socialmente responsável, controla, também, os objetivos e resultados das fundações.

Nos casos estudados por esses autores, a empresa era apresentada como local de origem das atividades sociais que levaram à instituição da fundação. A empresa teria valores e virtudes que deram origem às ações desempenhadas pelas fundações. Em seu discurso, a história vitoriosa das empresas, seus valores e princípios éticos e a preocupação social foram os fatores que levaram ao desenvolvimento das fundações. Tal associação cria laços muito fortes entre a fundação e a empresa, tornando difícil a distinção entre ambas (BORGES; MIRANDA; VALADÃO JÚNIOR, 2007).

No contexto mais amplo sobre o terceiro setor, pode-se citar, internacionalmente, o estudo de Abraham e Deo (2006), que relata a influência de Robert Baden-Powell na formação da *Australian Girl Guides*, e o de Stevens (2003), que trata do perfil de fundadores de organizações ligadas às artes, e, nacionalmente, o estudo de Fischer et al. (2006), sobre o perfil (e não a influência na cultura da organização) dos fundadores de duas organizações baianas o Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS (Gapa), da Bahia, e a Casa Via Magia; e o de Rossoni e Teixeira (2008) sobre o processo de fundação de uma associação no Paraná.

Fischer et al. (2006) apontam a importância da trajetória de vida do fundador como determinantes de suas competências e da organização que irá construir no futuro. Seu papel de liderança está relacionado à legitimação e à perpetuação da organização que construiu. Sampaio (2004) destaca a importância da compreensão clara de qual foi a intenção do fundador ao criar uma organização sem fins lucrativos, uma vez que esse desejo original pode ser a chave para a compreensão de alguns pressupostos básicos, e da lógica nas relações de trabalho da organização.

3 Procedimentos metodológicos

Esta dissertação tem como objetivo estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. Para tanto, busca responder às seguintes questões de pesquisa:

QP1 - Como se dá a influência do fundador sobre a cultura organizacional da fundação?

QP2 - Como os colaboradores contribuem na formação da cultura organizacional? Neste capítulo, serão explicados os procedimentos metodológicos para atingir esse objetivo.

3.1 Tipo de pesquisa

O fundador é reconhecido como um dos principais agentes formadores da cultura organizacional (SCHEIN; 1983, 2009). No entanto, a compreensão de como esse fenômeno ocorre continua pouco conhecida na literatura. Estudos realizados em situações de pouco conhecimento são indicações de necessidade de pesquisas qualitativas (EISENHARD, 1989). Por isso, foi escolhida essa abordagem escolhida para a pesquisa. Além disso, conforme Freitas (2007) e Vieira (2004) as técnicas de pesquisa qualitativa são adequadas à análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional.

A pesquisa qualitativa geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis (VIEIRA, 2004).

O método escolhido para o estudo foi a *grounded theory*, método que se baseia em dados de realidade para adicionar construtos às teorias existentes (GLASER; STRAUSS, 1967).

A diferença da *grounded theory* para outros métodos qualitativos é o uso de três elementos básicos: conceitos, categorias e proposições (CHARMAZ, 2003). Os dados coletados são considerados indicadores de conceitos. O conjunto de conceitos são agrupados em categorias. Ao final, o pesquisador pode, relacionando teoricamente as categorias obtidas na análise, gerar proposições (CHARMAZ, 2003).

3.2 Etapas da pesquisa

Esse item discorre sobre as etapas da pesquisa desenvolvida, desde investigação

teórica até os procedimentos adotados para a análise dos dados.

3.2.1 Investigação teórica

No intuito de dar base teórica a esse estudo, utilizou-se um procedimento de análise estruturada da literatura. Nacionalmente, foram analisados todos os artigos científicos sobre “terceiro setor” e “fundações de direito privado” publicados nos periódicos nacionais na área de Administração com classificação Qualis nos estratos de A a B2 (CAPES, 2009), conforme mostrado no Quadro 5.

| ISSN | Título | Estrato | Ano Base |
|-----------|--|---------|----------|
| 1807-7692 | BAR. Brazilian Administration Review | A2 | 2007 |
| 1981-5700 | RAC Eletrônica (Online) | B1 | 2007 |
| 1415-6555 | RAC. Revista de Administração Contemporânea | B1 | 2007 |
| 1676-5648 | RAE Eletrônica | B1 | 2007 |
| 0034-7590 | RAE. Revista de Administração de Empresas | B1 | 2007 |
| 0034-7612 | RAP. Revista Brasileira de Administração Pública | B1 | 2007 |
| 1807-734X | BBR. Brazilian Business Review | B2 | 2007 |
| 1679-3951 | Cadernos EBAPE.BR (FGV. Online) | B2 | 2007 |
| 1413-585X | O&S. Organizações & Sociedade | B2 | 2007 |
| 1518-6776 | RAM. Revista de Administração Mackenzie | B2 | 2007 |
| 0080-2107 | RAUSP. Revista de Administração | B2 | 2007 |
| 1413-2311 | REAd. Revista Eletrônica de Administração | B2 | 2007 |

Quadro 5: Periódicos consultados e sua classificação Qualis/CAPES

Fonte: Adaptado de CAPES (2009)

Foram escolhidos esses periódicos, porque tratam de administração, de uma maneira mais abrangente, e ampliam as possibilidades de se encontrar artigos sobre o terceiro setor. Como limitação dessa escolha, artigos de outras revistas foram desconsiderados. Na análise bibliométrica e temática das publicações sobre terceiro setor nesses periódicos foram encontrados 77 artigos, que foram selecionados como amostra para serem analisados. Os artigos sobre terceiro setor corresponderam a apenas 2,2% do total dos artigos publicados no período estudado.

Entre esses, foram encontrados três artigos sobre fundações de direito privado, nenhum deles sobre a influência do fundador, revelando a escassez de estudos sobre esse tema.

3.2.2 Estudo de múltiplos casos

Estudos de casos, de acordo com Eisenhardt (1989), tipicamente combinam métodos de coleta de dados, como consulta a arquivos, entrevistas, questionários e observações.

É importante que se defina, ainda que de modo amplo, uma questão de pesquisa, para possibilitar a construção de teoria a partir do estudo de casos. Inicialmente, realiza-se a análise intracaso, que envolve o estudo detalhado do caso, que é importante para que o pesquisador se familiarize com cada caso como uma entidade isolada. Tal procedimento permite a emergência dos padrões únicos de cada caso, antes que se queiram generalizar padrões entre os casos (EISENHARDT, 1989). Paralelamente ao estudo intracaso, realiza-se o estudo intercaso (*cross-case*), que busca, pela comparação, o estabelecimento de padrões entre os casos. O estudo intercaso busca levar a investigação para além das impressões iniciais (EISENHARDT, 1989).

A construção de teoria a partir de estudo de casos é uma estratégia de pesquisa que envolve o uso de um ou mais casos para criar construtos teóricos, proposições e/ou teoria a partir de casos de evidência empírica (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

A ideia central é o uso de casos como base indutiva para desenvolver a teoria. A teoria é emergente, no sentido de que é situada internamente e desenvolvida a partir do reconhecimento de padrões de relações entre construtos intra e intercasos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Estudos de caso consideram a riqueza do contexto real em que o fenômeno ocorre. A justificativa de uso para um estudo de caso indutivo depende, em parte, da natureza da questão de pesquisa. De modo geral, pesquisas de “*theory-building*” com uso de casos, respondem bem a questões de “como” e “porque” em áreas de pesquisa pouco exploradas (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

O propósito da pesquisa é desenvolver teoria, e não testá-la, de modo que a amostragem teórica (*theoretical sampling*) – e não o uso de amostragem aleatória ou estratificada – é apropriada. *Theoretical sampling* significa que os casos são selecionados porque são particularmente adequados para esclarecer e aumentar as relações e a lógica entre os construtos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

O uso de casos múltiplos favorece a exploração das questões de pesquisa, e também

a criação de uma teoria mais robusta, porque as proposições têm embasamento em várias evidências empíricas, portanto mais generalizável e testável do que a pesquisa de caso único (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Os resultados coletados por meio de entrevistas e pesquisa documental são codificados, buscando-se a geração de conceitos que respondam a questão de pesquisa. Os conceitos, então, serão comparados com a literatura existente para a elaboração de proposições que respondam a questão de pesquisa.

3.2.3 Escolha da amostra teórica

Como já mencionado, o propósito da *grounded theory* é desenvolver teoria, e não testá-la, de modo que é adequado o uso que a amostragem teórica (*theoretical sampling*), ou seja, os casos são selecionados porque são particularmente representativos da teoria estudada.

Estima-se que a população total de fundações de direito privado do Estado de São Paulo, baseada em dados de 2006, é de 465 fundações, sendo 190 na capital e 275 no interior do Estado (SILVA, 2009). Quanto à área de atuação das fundações, as principais são a educação, a saúde, a assistência e a cultura, o que corresponde à média nacional das áreas de atuação. A maioria das fundações é de pequeno porte (SILVA, 2009).

Os objetos de estudo dessa pesquisa são quatro fundações selecionadas entre as fundações de direito privado existentes no município de São Paulo.

Foram escolhidas quatro fundações instituídas por pessoas físicas: duas em que os fundadores ainda estão presentes na organização e outras duas em que os fundadores já são falecidos. A escolha de uma amostra constituída por fundações instituídas por pessoas físicas leva em consideração o exposto por Schommer (2000) e Borges, Miranda e Valadão Junior (2007), que as fundações corporativas, em geral, permanecem continuamente ligadas e dependentes das empresas (pessoas jurídicas) que lhes deram origem.

3.2.4 Amostra teórica

O universo das organizações estudadas é composto das fundações de direito privado instituídas por pessoa física, sediadas no município de São Paulo.

Foram escolhidas quatro organizações, com atuação na área de assistência, instituídas há mais de dez anos, sendo duas com fundadores já falecidos, e duas com

fundadores ainda presentes. As fundações com fundadores já falecidos foram buscadas por meio do cadastro da Associação Paulista de Fundações. As com fundadores presentes (num dos casos, o presidente é filho dos instituidores) foram sugeridas pela Curadoria de Fundações do Estado de São Paulo.

As quatro fundações escolhidas foram contatadas e aceitaram participar do estudo. As Fundação ASB¹ e Fundação Francisca Franco têm os fundadores já falecidos. As fundações Stickel e Grão de Mostarda têm os fundadores (ou descendentes) ainda presentes.

3.2.5 Protocolo do estudo

A análise dos casos, por meio de *grounded theory*, baseou-se em informações coletadas por diferentes fontes de evidência. Yin (2009) destaca a importância do uso de diferentes fontes de evidência. Isso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. Desse modo, um achado ou conclusão de estudo de caso será mais convincente e acurado se for baseado em fontes diferentes de informação. Triangulação dos dados é a coleta dos dados em fontes múltiplas, com a finalidade de corroborar o mesmo fato ou fenômeno (YIN, 2009).

[M1] Comentário: Essa citação não foi localizada nas referências.

Foi feita a coleta de dados primários e secundários, sendo utilizadas as seguintes fontes de evidência: entrevista com gestor/fundador da organização; entrevista com membro do conselho; entrevistas com funcionários; documentos de instituição (escrituras, testamentos); relatórios; material de divulgação; informações da mídia e pesquisas anteriores.

[M2] Comentário: Essa citação não foi localizada nas referências.

Para organizar a coleta de dados, foi proposto um protocolo de estudo de casos, item que, segundo Yin (2009), é importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa, e tem como função orientar o pesquisador na coleta de dados.

[M3] Comentário: Essa citação não foi localizada nas referências.

Nesse projeto, o protocolo foi composto por:

- roteiro de entrevista
- roteiro para consulta de documentos
- roteiro de observação
- condições de aplicação do estudo

¹ Nota: Essa Fundação não autorizou a divulgação da sua identidade. O nome da organização e de sua fundadora foram substituídos pela sigla fictícia ASB, e os dados que poderiam revelar sua identidade foram omitidos. A omissão dessas informações não prejudica o objetivo dessa pesquisa.

3.2.6 Roteiro de entrevista

O roteiro de entrevista, mostrado no Quadro 6, foi utilizado na coleta de dados primários para as entrevistas com o gestor/fundador da organização, com os membros do conselho e com os funcionários.

As questões inseridas foram formuladas a partir das questões de pesquisa e da literatura consultada. Como se trata de um roteiro para entrevista semiestruturada, serve principalmente para nortear o entrevistador.

| Questões de pesquisa | construtos | questões | gest./fund. | conselho | colaborad. |
|---|---|--|-------------|----------|------------|
| QPI - Como se dá a influência do fundador sobre a cultura organizacional da fundação? | 1-missão 2-visão 3-valores | 1. Por que a organização foi criada? (1,2) | X | X | |
| | | 2. Qual sua missão e visão? (1,2) | X | X | X |
| | | 3. O que a diferencia de outras organizações? (1, 2, 3) | X | X | X |
| | | 4. Quais os principais valores da organização? (3) | X | X | X |
| | | 5. Quais as maiores dificuldades pelas quais a organização passou? Como foram superadas? (1, 2, 3) | X | X | X |
| | | 6. Quais os momentos mais importantes que passou a organização? (1, 2, 3) | X | X | X |
| | | 7. Qual a estrutura da organização? Que alterações ocorreram desde sua criação? (6) | X | X | X |
| | | 8. Qual o papel do fundador na organização? (4, 5, 6) | X | X | X |
| | | 9. Qual o papel do Conselho na organização? (5, 6) | X | X | X |
| | | 10. Qual o papel dos colaboradores/voluntários na organização? (4, 5, 6) | X | X | X |
| | | 11. O que a organização valoriza em seus colaboradores? (3, 4,5) | X | X | X |
| | | 12. Como vê o futuro da organização? (2) | X | X | X |
| | 4-linguagem 5-identidade 6- relacionamentos | 13. O que a organização busca em seus colaboradores? (4,5,6) | X | X | X |
| | | 14. Como ingressou na organização? (5,6) | * | X | X |
| | | 15. Que funções desempenha/ou desde o ingresso na organização? (1) | X | X | X |
| | | 16. Qual a relação da organização com o público atendido? (3,6) | X | X | X |
| | | 17. Como ocorrem os relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos? (6) | X | X | X |
| | | 18. Quais suas expectativas (profissionais e pessoais) junto a organização? (5) | X | X | X |
| | | 19. Quais são os eventos importantes na organização? (3,6) | X | X | X |
| | | 20. O que mais despertou sua atenção quando ingressou na organização? (3,5) | * | X | X |
| Como os colaboradores | | 21. Qual a participação de funcionários e voluntários no processo decisório? (1,6) | X | X | X |

| Questões de pesquisa | construtos | questões | gest./fund. | conselho | colaborad. |
|---|------------|---|-------------|----------|------------|
| contribuem na formação da cultura organizacional? | | 22. Algum processo ou atividade da organização já foi modificado por sugestão de colaboradores/voluntários? Qual? Com que frequência isso ocorre? (1,6) | X | X | X |

Quadro 6 - Roteiro de entrevista

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota: *se gestor

Após a aceitação das organizações em participar do estudo, foi solicitada uma entrevista com o fundador ou principal gestor da organização, e a partir daí foram solicitadas entrevistas com, no mínimo, três colaboradores, preferencialmente de diferentes níveis hierárquicos.

O Quadro 7 mostra as funções das pessoas entrevistadas em cada uma das organizações, e o modo de realização das entrevistas. Buscou-se, preferencialmente, agendar entrevistas presenciais. As realizadas por telefone ocorreram nos casos em que as pessoas não trabalhavam na sede da organização.

| Fundação: | Pessoas entrevistadas: | Modo de realização da entrevista |
|---------------------------|--|--|
| Fundação ASB | Administrador geral Coordenadora de projetos sociais Auxiliar administrativo Secretária | presencial presencial presencial presencial |
| Fundação Francisca Franco | Secretário executivo Gerente social Coordenadora de cursos Conselheira | presencial presencial presencial presencial |
| Fundação Stickel | Presidente Secretária/gerente administrativa Assistente de projetos sociais Coordenadora de cursos Encarregado de manutenção | presencial presencial presencial telefone telefone |
| Fundação Grão de Mostarda | Presidente/fundadora Diretora administrativa Presidente do conselho Membro do conselho fiscal | presencial telefone telefone telefone |

Quadro 7: Pessoas entrevistadas nas Fundações

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente para posterior análise.

3.2.7 Pesquisa documental

Foram solicitados documentos diversos da organização, tais como a escritura ou documento de fundação, atas, estatuto, regimento interno e documentos administrativos. Uma das principais utilidades desses documentos foi a de levantar traços de influência do fundador e elementos da cultura organizacional.

Os relatórios de atividades da organização foram, em alguns casos, confrontados com os documentos e relatórios mais antigos, de modo a levantar traços que se repetiam ao longo do tempo, na organização.

- Documentos de fundação

Escritura pública ou testamento, atas do período de fundação, estatutos.

- Relatórios

Relatórios anuais, atas.

- material de divulgação

Brochuras, panfletos, material impresso, *website* da organização

O Quadro 8 lista o material consultado para cada uma das organizações.

| Fundação: | Documentos/material consultado: |
|---------------------------|---|
| Fundação ASB | Extratos do testamento Estatutos sociais <i>Folders</i> |
| Fundação Francisca Franco | Escritura de instituição Estatutos sociais Trabalho acadêmico sobre a Fundação <i>Folder</i> <i>Website</i> da organização Notícias na mídia |
| Fundação Stickel | Escritura de instituição Estatutos sociais <i>Website</i> da organização Relatórios anuais Planejamentos anuais Notícias na mídia |
| Fundação Grão de Mostarda | Escritura de instituição Estatutos sociais <i>Website</i> da organização |

Quadro 8: Documentos consultados

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.8 Roteiro de observação

Consiste dos elementos que devem ser observados durante as entrevistas e na visita à organização.

- Espaço físico (fachadas, construções);
- *Layout* do espaço físico (equipamentos, mobiliário, decoração, distribuição espacial);

- Símbolos (frases, retratos, esculturas, bandeiras);
- Vestimenta (formalidade/informalidade; diferenciação entre níveis hierárquicos);
- Linguagem (formalidade/informalidade; diferenciação entre níveis hierárquicos).

3.2.9 Análise de dados

Como mencionado anteriormente, esse estudo está fundamentado na *grounded theory*, de modo que a análise de dados será feita pela técnica de análise de conteúdo (STRAUSS; CORBIN, 1997; KRIPPENDORFF, 1986).

Segundo Bardin (2010), a análise de conteúdo compreende três etapas: pré-análise; exploração do material; e o tratamento dos resultados, em que há a inferência e a interpretação.

Foram utilizadas duas técnicas de codificação: código seletivo e o aberto.

O uso de códigos seletivos tomou por base a proposta de estudo da cultura organizacional desenvolvida por Schein (1983, 1984, 2007, 2009).

Para a análise por código aberto, os códigos foram gerados pela interpretação do pesquisador quando da codificação das informações.

4 Resultados

Esse capítulo apresenta os resultados obtidos na análise dos casos. Primeiramente, o item 4.1 demonstra o perfil dos casos estudados. Depois são apresentados os efeitos do ideal do fundador sobre a missão, visão e valores da organização, e sobre a linguagem, identidade e relacionamentos. Para finalizar é apresentada a questão da participação, quando os colaboradores têm a oportunidade de influenciar a ideia inicial do fundador.

4.1 Perfil dos casos estudados

Esse estudo escolheu como amostra quatro casos, sendo dois deles com fundadores ainda atuantes na fundação (Stickel e Grão de Mostarda) e dois deles cujos fundadores que já foram sucedidos na administração (ASB e Francisca Franco), .

O Quadro 9 apresenta um breve resumo do perfil de cada fundação. Esses perfis serão detalhados no decorrer do capítulo.

| Fundação | Fundadores | Ano e modo de instituição | Principal atividade que realiza | Sucessão do fundador | Número funcionários /voluntários | Local de atuação |
|------------------|----------------------|-------------------------------------|---|--|---|---|
| ASB | Sra. A.S.B. | 1981, por testamento | Apoio financeiro a projetos que atendam a crianças e idosos; concessão de bolsas de estudos | Fundadora não participou da fundação; primeiro gestor indicado no testamento; os subseqüentes foram escolhidos pelo conselho | 7 funcionários | Sede em São Paulo; apóia projetos em todo o território nacional |
| Francisca Franco | Isaac e Odila Franco | 1954, por meio de escritura pública | Atende a crianças, adolescentes e mulheres, vítimas de violência, por meio de abrigos. Mantém curso profissionalizante na área de moda. | Fundador permaneceu como presidente até seu falecimento; os presidentes subseqüentes foram escolhidos pelo conselho | 75 funcionários, aproximadamente 15 voluntários | São Paulo |
| Stickel | Érico e Martha | 1954, por meio de | Fomento às artes plásticas; | Fundador permaneceu | 11 funcionários, 3 estagiários, 1 | São Paulo |

| Fundação | Fundadores | Ano e modo de instituição | Principal atividade que realiza | Sucessão do fundador | Número funcionários /voluntários | Local de atuação |
|------------------|----------------------|-------------------------------------|---|--|--|---|
| | Stickel | escritura pública | desenvolvimento e geração de renda em comunidades com altos índices de vulnerabilidade social | como presidente por vários anos; foi sucedido pelo filho | voluntário. Há voluntários para os cursos. No dia de voluntariado número chega a 80. | |
| Grão de Mostarda | Íbis Cunha Camarinha | 2000, por meio de escritura pública | Apóia financeiramente a outras organizações que atuam junto a crianças de 0 a 12 anos, nas áreas de educação e saúde. Possui, também, programas próprios. | Fundadora ocupa o cargo de presidente vitalícia | 9 voluntários, que são também os membros da diretoria. | Sede em São Paulo; apóia projetos em todo o território nacional |

Quadro 9: Perfil das fundações

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir é apresentado o histórico e as principais informações de cada um dos casos pesquisados, conforme as informações coletadas nas entrevistas e nos documentos das organizações.

Caso 1 - Fundação ASB

A Fundação ASB presta apoio financeiro a outras organizações que atuam com crianças e idosos. Destina-se, também, a apoiar estudantes por meio de bolsas de estudo.

Foi instituída pela Sra. ASB, por testamento, no ano de 1981, em São Paulo.

A Sra. ASB nasceu em São Paulo, na primeira década de 1900. Sua família era bem relacionada e tinha prestígio na sociedade e nos meios políticos da época. Recebeu excelente educação, tendo visitado vários países.

Era solteira e não possuía herdeiros. Por meio de seu testamento, deixou imóveis destinados a alguns familiares, lotes de terrenos a um determinado asilo de idosos, legados de auxílios vitalícios a duas senhoras que com ela trabalharam. Todos os demais bens, e quantia em dinheiro foram destinados à constituição da Fundação que leva seu nome. Faleceu em 1982.

Consta do estatuto da Fundação – que até o presente não sofreu nenhuma alteração -

que a finalidade da organização é "fornecer bolsas de estudos, reembolsáveis ou não, a estudantes carentes, independentemente de cor, sexo, religião e nacionalidade; prestar auxílio a instituições que cuidem de idosos e de menores carentes". Assim, determina que o resultado líquido apurado em balanço anual seja destinado da seguinte forma: 10% destinado à reserva para investimentos imobiliários para o crescimento do patrimônio da Fundação. Do restante são feitas as seguintes destinações; 50% para concessão de bolsas a estudantes carentes em três cursos por ela determinados; 40% para auxílio a instituições que cuidem de idosos e menores carentes; 10% para bolsistas de pós-graduação em área determinada. A Fundação tem foro na cidade de São Paulo e atuação em todo território nacional.

A Sra. ASB atribuiu a seu testamenteiro a responsabilidade de organizar e reger a Fundação nos seus três primeiros anos de existência. Foi, também, determinado no testamento que caberá sempre ao Conselho da Igreja que frequentava a escolha dos membros do Conselho de Curadores (o qual escolhe a Diretoria) e do Conselho Fiscal da Fundação. Atualmente a Fundação conta com 6 empregados, mais o administrador geral.

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

Essa fundação atende, por meio de abrigos, a crianças e adolescentes (especialmente grupos de irmãos e adolescentes grávidas) e mulheres vítimas de violência. Mantém, também, um programa de profissionalização na área de moda.

Foi fundada em 23 de dezembro de 1954, pelo casal Isaac e Odila Franco. Isaac Virgílio Franco (1898-1974) era graduado em Ciências Contábeis e atuava no comércio de materiais de construção em São Paulo. Era casado com a Sra. Odila Vieira do Lago Franco (1900-1990). Colaboraram sempre com diversas associações filantrópicas, culturais e religiosas. O nome da Fundação – Francisca Franco - é uma homenagem à mãe do Sr. Isaac.

Para a constituição da Fundação, foi destinada a dotação de um milhão de cruzeiros, creditada como despesa da firma comercial do Sr. Isaac. Constam da escritura de instituição da Fundação que caberia ao Sr. Isaac a presidência vitalícia da Fundação, e à Sra. Odila a vice-presidência, também vitalícia.

As finalidades da Fundação, segundo constam da escritura de instituição são: "prestar auxílio a necessitados de toda sorte, diretamente, através de instituições que organizar ou de outras, civis ou religiosas, auxiliar instituições culturais, científicas ou outras que visem a melhoria das condições e caráter da população e ainda, de forma especial atender e colaborar para proporcionar melhores condições de vida aos empregados da firma comercial

do instituidor”. Quanto aos auxílios destinados aos empregados de sua firma comercial, são mencionados na escritura de instituição prêmios em dinheiro aos trabalhadores, empréstimos para aquisição da casa própria e eventuais auxílios de aposentadoria.

Os conselheiros da Fundação são indicados pelo Conselho da Primeira Igreja Presbiteriana de São Paulo.

Atualmente, a missão da Fundação Francisca Franco é “[...]capacitar o ser humano para o pleno exercício da cidadania, integrando-o de forma produtiva à sociedade”. Para cumprir sua missão, possui dois programas: Programa de Proteção Integral e Programa de Educação Profissionalizante.

O Programa de Proteção Integral atende mensalmente 120 pessoas. Seu público-alvo constitui-se de mulheres em situação de violência doméstica com seus filhos –atendidos na Casa da Mãe; adolescentes gestantes e adolescentes mães com seus filhos –; atendidos nas Casas da Menina Mãe I e II; e crianças e adolescentes, preferencialmente grupos de irmãos – atendidos na Casa Semeia. O Projeto “Vem Vamos Embora” atende crianças e adolescentes do Programa de Proteção Integral que retornam ao grupo familiar, acompanhando o adolescente e sua família no processo de desabrigoamento.

O Programa de Educação Profissionalizante, por meio do Projeto Fazendo Moda, tem por objetivo promover a capacitação profissional de adolescentes e jovens adultos (16 a 30 anos), na área de moda, contribuindo para sua colocação profissional e inserção social. O Projeto busca, também, viabilizar a formação de grupos de trabalho por meio da formação de cooperativas ou associações, que possibilitem a geração de renda. Junto aos seus funcionários, a Fundação desenvolve o Programa Saber Fazer e Acontecer, visando à formação permanente e continuada e a qualificação do trabalho e serviços prestados.

A Fundação Francisca Franco possui títulos de Utilidade Pública municipal, estadual e federal, Certificado de Fins Filantrópicos (CEAS), Registros na Secretaria de Assistência Social do Município de SP (SMADS), Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social (SEADS), Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA), Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), Conselho Estadual de Assistência Social (CONSEAS), Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS), e Coordenadoria de Fomento da Rede de Assistência Social (COFRAS).

Em 2002, recebeu o Prêmio Bem Eficiente 2002, concedido anualmente pela Kanitz & Associados às 50 melhores entidades sociais do Brasil; Foi finalista do Prêmio Criança 2002 e 2008, da Fundação Abrinq, com o Projeto Menina Mãe. Foi semifinalista do Prêmio Itaú-Unicef, com o Projeto Fazendo Moda, e recebeu o Prêmio Fundo Itaú de Excelência

Social (FIES) com o Projeto Fazendo Moda.

Caso 3 - Fundação Stickel

A Fundação Stickel atua na área do fomento às artes plásticas e no desenvolvimento e geração de renda.

Foi instituída por Escritura Pública em 31/12/1954, em Campos do Jordão, pelo casal Martha Diederichsen Stickel e Erico João Siriúba Stickel. Sua instituição dá prosseguimento ao trabalho assistencial iniciado, na década de 1940, pelo casal Ernesto Diederichsen e Maria Elisa Arens Diederichsen (pais da Sra. Martha), que atendia famílias carentes em tratamento de tuberculose. Érico Stickel(1920 – 2004) era formado em Direito, foi empresário do setor têxtil, colecionador de arte, bibliófilo e estudioso da arte brasileira. Junto com sua esposa, Sra. Martha, colaborou com diversas organizações assistenciais.

A Fundação Stickel recebeu como dotação inicial, para sua constituição, imóveis no valor de quatro milhões, setecentos e quarenta mil cruzeiros; ações no valor de cento e setenta e dois mil e oitocentos cruzeiros; e obrigações de guerra no valor de cinco mil cruzeiros.

Sua razão social foi reduzida para “Fundação Stickel” em 1997. Após permanecer inativa durante alguns anos, a Fundação iniciou sua reestruturação em 2004, quando a direção foi assumida pelo Sr. Fernando Stickel, filho dos instituidores. O local de atuação passou a ser a capital paulista, com foco na arte, ao lado do trabalho social e assistencial.

Sua missão foi redefinida, passando a agregar a atuação da entidade nas artes brasileiras e contemporânea ao trabalho em comunidades, com altos índices de vulnerabilidade social. Até 2007, constam dos relatórios anuais disponibilizados no *website* da Fundação o apoio financeiro a outras organizações. . A partir dessa data, todos os recursos passam a ser destinados aos programas próprios da Fundação.

A atual missão da Fundação Stickel é “[...]promover o desenvolvimento pessoal e geração de trabalho e renda, visando a inclusão social, através de projetos que integrem ações nas áreas social e das artes”.

Sua visão: “[...]tornar-se referência nacional em práticas inclusivas, através de programas de desenvolvimento social e valorização das artes plásticas brasileiras”.

Os valores declarados pela Fundação Stickel são: o desenvolvimento humano; inclusão social; respeito aos seres humanos e seus processos de desenvolvimento; importância civilizatória da estética e da arte; transparência; ética e cidadania; sustentabilidade; excelência organizacional.

As atividades concentram-se atualmente na Brasilândia, distrito localizado na zona norte da cidade de São Paulo. Na área de desenvolvimento, possui quatro programas: Mãe Adolescente, Jovens de Talento, Mulheres de Talento, articulados pelo Programa Cidades em Transição.

Mãe Adolescente: É desenvolvido na Brasilândia (Unidade Básica de Saúde Terezinha), com duração de três meses e se destina a 30 jovens de 14 a 18 anos, grávidas, em situação de vulnerabilidade social. Busca sensibilizá-las para a experiência da maternidade precoce, melhora de sua autoestima, cuidados com o bebê, composição do enxoval e aprendizagem de atividade que possa servir como fonte de renda.

Jovens de Talento: Oferece cursos profissionalizantes a pessoas entre 18 aos 30 anos, em situação de vulnerabilidade social.

Mulheres de Talento: Destina-se a mulheres a partir dos 35 anos. Busca a criação de grupos de geração de renda., capacitando para gestão de um negócio comunitário. O Projeto Padaria é um dos negócios inclusivos em desenvolvimento, que conta com um grupo de 13 mulheres, do bairro Jardim Damasceno, que vem sendo capacitado para a estruturação de uma padaria.

Transition Towns Brasilândia: Faz parte de um movimento mundial chamado *Transition Towns* (Cidades em Transição), cujo objetivo é transformar as cidades em modelos mais sustentáveis.

Na área de artes, há dois eixos de atuação: divulgação de artistas paulistas contemporâneos, e democratização da cultura e da arte na Brasilândia. Nessa área são desenvolvidos três programas, o Acreditando nas Pessoas, o Cultura na Comunidade, e o *Fare Mondì*.

Acreditando nas Pessoas: Divulga e apóia artistas (iniciantes ou não) com patrocínio de exposição, livro e assessoria de imprensa. Esses artistas ministram cursos e palestras para o Programa Jovens de Talento.

Cultura na Comunidade: Tem como objetivo a democratização da cultura, proporcionando à Brasilândia mais opções culturais e artísticas, por meio de exposições itinerantes, *workshops*, cursos e oficinas.

Fare Mondì: Busca fazer com que as mostras, exposições e eventos de arte, aconteçam simultaneamente no circuito cultural tradicional e nas comunidades atendidas pela Fundação.

A Fundação Stickel possui Título de Utilidade Pública municipal, estadual e federal, Registro na Secretaria Estadual de Assistência e Desenvolvimento Social (SEADS), Registro

na Secretaria de Assistência Social(SAS), Pinheiros, Registro no Conselho Municipal de Assistência Social (COMAS), Certificado Estadual de Instituição Cultural. O registro no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS) está em tramitação.

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

A Fundação Grão de Mostarda apóia financeiramente a outras organizações que atuem no atendimento a crianças de 0 a 12 anos, nas áreas de educação e saúde. Possui, também, programas próprios.

Foi instituída pela Sra. Íbis Cunha Camarinha em 12 de abril de 2000, na cidade de São Paulo. A Sra. Íbis é procuradora do Estado de São Paulo, aposentada. Sempre desenvolveu atividades assistenciais, desde antes da instituição da Fundação.

Na escritura pública de sua constituição, constam como finalidade da Fundação: “[...]manter e executar programas de assistência de apoio a menores carentes; assisti-los direta ou indiretamente, mediante convênios firmados com entidades governamentais e não-governamentais de defesa da criança e do adolescente; lançar mão de outros meios proveitosos à orientação desses menores e seus familiares”.

A fundadora exerce o cargo de presidente, conforme o determinado na escritura pública de constituição da Fundação, que “[...]enquanto viver a instituidora, o cargo de Diretor-Presidente terá o caráter de vitaliciedade”.

Para a constituição da Fundação foi destinada a dotação de R\$ 28.371,00, sendo R\$ 14.371,00 referente a um imóvel e R\$ 14.000,00, a um caminhão equipado com consultório odontológico completo.

O objetivo da Fundação Grão de Mostarda é amparar direta ou indiretamente as crianças de 0 a 12 anos nas áreas de educação e saúde.

Possui quatro programas permanentes: Programa da carne, Consultório dentário móvel, Programa do leite e Farmácia fitoterápica.

Programa da Carne: Fornece diferentes tipos de carne para as refeições diárias servidas às 150 crianças atendidas pela Fundação Gotas de Flor com Amor.

Consultório Dentário Móvel: Um caminhão equipado com consultório odontológico atende crianças com tratamento dentário e prevenção em saúde bucal. Funciona em parceria com prefeituras, em que cabe a Fundação ceder o caminhão e as prefeituras, os profissionais que realizam os atendimentos.

Programa do Leite: Beneficia escolas rurais em São Tomé das Letras, MG, com

doação de leite para a merenda escolar.

Farmácia Fitoterápica: Atende crianças e suas famílias em diversas regiões do Estado de São Paulo, por meio de consultas e fornecimento de medicamentos fitoterápicos.

Entre as atividades desenvolvidas pela Fundação Grão de Mostarda estão ainda o fornecimento de material escolar; doação de chinelos, fraldas, rádios a pilha para o acompanhamento de programas educacionais, doação de ovos de Páscoa, brinquedos de Natal, viagens para que as crianças da cidade e da montanha conheçam o mar.

A Fundação conta apenas com voluntários, que são, também, os membros da diretoria e dos conselhos.

A organização não possui nenhuma certificação, mas o processo de solicitação do reconhecimento como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) está em tramitação.

4.2 Efeitos do fundador sobre a cultura organizacional

Os itens a seguir descrevem, para cada Fundação estudada, a influência dos fundadores nos construtos abordados.

4.2.1 Missão e visão

Todas as fundações estudadas, independentemente de o fundador estar vivo ou já ter falecido, apresentam mudanças em suas missões ao longo dos anos. As causas para isso mostraram-se mais como decorrentes de fatores mercadológicos (como nos casos das Fundações ASB e Stickel) do que de uma influência do fundador propriamente dita. O papel do fundador, com relação à missão, limitou-se a indicação de uma área de atuação, no caso da fundação instituída por testamento (ASB), e em determinar a área de atuação e acompanhar os anos iniciais da organização, nos demais casos.

Quanto à visão, no período em que as Fundações foram instituídas, havia pouca profissionalização do terceiro setor, e as questões de missão e visão não eram usualmente explicitadas. A Fundação criada mais recentemente, em 2000, a Fundação Grão de Mostarda, por ter uma característica mais informal, menos profissionalizada, também não tem clara a questão da visão.

Essa maior preocupação com a explicitação da visão surge a partir de uma gestão mais profissional e é posterior aos fundadores. As análises individuais dos casos, que serão

apresentadas a seguir, buscam comprovar esses achados.

Caso 1 - Fundação ASB

A Fundação ASB foi criada para destinar recursos para outras organizações, além de fornecer bolsas a estudantes. Ao instituir a Fundação, por meio de testamento, a fundadora determinou que percentual dos recursos gerados pelo patrimônio da Fundação seriam destinados a cada área de atuação: apoio a organizações que atuam com crianças e idosos, a estudantes com concessão de bolsas de estudos nos cursos de graduação e pós-graduação por ela determinados.

Embora seja mantido o apoio nas áreas a que a fundadora inicialmente determinou – crianças, idosos e estudantes – fatores tanto internos quanto externos não possibilitam que sejam mantidas as porcentagens por ela determinadas. Como fatores internos, pode-se citar o aumento do patrimônio da Fundação, que passou a gerar mais recursos para apoio a instituições, o que é possível de continuar ocorrendo. No entanto, o montante destinado ao apoio a estudantes a determinados cursos superiores e de pós-graduação extrapola a demanda. Como alterações no contexto externo, pode-se destacar que desde quando a Fundação foi instituída (1982) até hoje, passou a haver uma maior oferta de vagas em universidades públicas e privadas, e com maior facilidade de financiamento para os alunos, seja pelas mensalidades com preço mais acessível, seja pela maior oferta de bolsas por órgãos e programas ligados ao governo, como o ProUni, Crédito Educativo, bolsas do CNPq e FAPESP, que oferecem maior atrativo aos estudantes.

Isso pode ser observado no extrato de entrevista abaixo.

Quando ingressei na fundação ainda haviam bolsistas individuais, hoje isso está destinado a projetos, porque a maioria dos bolsistas opta pelas bolsa do CNPq e FAPESP (...) A bolsa para o curso X está abaixo dos 10%. (...) O ideal seria que estivesse nesse patamar. O que não é usado desse percentual é destinado ao social. (Fundação ASB – secretária).

Embora ainda não tenha havido mudanças no estatuto inicial da Fundação, observa-se que não é mais possível o cumprimento do que foi determinado pela instituidora, quanto ao percentual destinado a cada área atendida. Ou seja, as mudanças ocorridas se deram em função do mercado; não foram deliberadas ou planejadas.

A Fundação ASB foi instituída por testamento em 1982. Não havia explicitação da visão da Fundação, no entanto a instituidora manifestou uma preocupação com o crescimento

futuro da organização, ao determinar que 10% da renda anual fosse destinada a um fundo imobiliário, de modo a ampliar o patrimônio da organização.

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

A Fundação foi criada em 1954, com uma finalidade abrangente, de “prestar auxílio aos necessitados de toda sorte”. Na escritura de instituição da Fundação está prevista a atuação nas áreas da assistência, cultura, ciência, meio ambiente – diretamente ou por meio do apoio a outras organizações.

Em seu início, a Fundação tinha um caráter assistencialista, com realizações de doações e apoios ocasionais a pessoas e organizações, atividade que os instituidores já realizavam antes de a Fundação ser instituída.

Desde, aproximadamente, 12 anos, a Fundação tornou-se mais profissionalizada, definindo seu foco de atuação no atendimento em abrigos para crianças, adolescentes e mulheres vítimas de violência. A missão atual da Fundação refere-se a “capacitar o ser humano ao pleno exercício da cidadania e devolvê-lo de uma forma produtiva à sociedade”

Os estatutos da Fundação sofreram adequações, de modo a se adequarem às exigências do novo Código Civil.

O extrato de entrevista abaixo comenta a percepção de uma das colaboradoras quanto a abrangência das finalidades da organização que, se por um lado, permite que alterações ocorram sem maiores problemas ao longo do tempo, por outro, dificulta o estabelecimento de um foco a ser seguido.

O olhar deles (fundadores), em um primeiro momento, era uma linha bastante abrangente de atuação para a Fundação. Ela não focava. Eles queriam fazer o bem, e (...) isso abriu muito para a área da cultura, para a área da assistência, para trabalhar com idosos. E hoje a gente traz essas características, enquanto Fundação - que em alguns momentos eu acho que são positivas, porque ela não te engessa, ela te dá possibilidade de pensar (...) em outro âmbito de atendimento, mas, em alguns momentos, ela dificulta, porque dependendo de quem olha, de quem lê, de quem vê, a história da fundação, os idealizadores dela, não conseguem focar, aí se você não consegue focar, você não se torna referência naquilo. Você abre demais, aí você não consegue se tornar referência num ponto. Então acho que tem isso que traz, essa marca a gente traz deles, que é boa, mas, em algum momento, ela dificulta (...) (Fundação Francisca Franco – gerente social).

Na Fundação Francisca Franco, a questão de definição da visão teve início, há, aproximadamente, 12 anos, quando houve uma modernização administrativa e uma maior inserção da Fundação no contexto do terceiro setor. Foi a partir daí que se começou a pensar na definição de missão, de visão, e a se realizar planejamento estratégico na organização.

Como é mostrado na citação de entrevista a seguir, a Fundação quer ser referência em atendimento social na área em que atua.

A gente está caminhando, eu acho que a visão é isso mesmo, você alcança e você projeta mais um pouco, não é? (...) mas eu acredito que enquanto equipe, enquanto profissionais, colaboradores da instituição, está muito claro pra gente onde a gente quer chegar. A gente quer atender com primazia, a gente quer ter destaque na área de trabalho da assistência, com foco nessa missão, a gente quer ser referência. A gente está caminhando para isso. (Fundação Francisca Franco – gerente social)

A capacitação e a valorização dos funcionários são, também, objeto de destaque nesse novo período da Fundação.

Caso 3 - Fundação Stickel

Criada em 1954 para auxiliar a famílias carentes em tratamento de tuberculose na cidade de Campos do Jordão, a Fundação Stickel teve sua missão alterada ao longo do tempo.

Pode-se destacar a mudança do ambiente externo. Se quando foi fundada, em 1954 o auxílio a pessoas em tratamento de tuberculose era uma questão significativa, atualmente, já não mais é.

O atual presidente é filho dos fundadores, e reativou a Fundação após ela ter permanecido um longo período inativa. Desde então vem buscando melhorar a gestão da Fundação, com alteração do foco para a atual missão, voltada para artes e geração de renda. Segundo o presidente, as determinações deixadas pelos fundadores não impediram ou dificultaram as mudanças ocorridas na missão da Fundação.

A citação de trecho de entrevista a seguir mostra a percepção do presidente quanto as modificações havidas na missão da Fundação Stickel.

A missão foi se transformando. A missão na criação da Fundação lá em 1954 não tem nada a ver com a missão atual. A missão atual tem a ver com sustentabilidade, com justiça social, com várias coisas que na época da criação nem se falavam. (...) a gente tem muito a preocupação de estar sempre ajustando essa missão. Então ela está sendo uma missão em transformação. (Fundação Stickel – presidente)

Inicialmente, a Fundação Stickel se caracterizava, também, por apoiar financeiramente outras organizações, o que atualmente – que a Fundação tem projetos próprios – já não ocorre.

A Fundação Stickel, entre as Fundações estudadas, é a única que traz em seu *website* a visão declarada.

Tornar-se referência nacional em práticas inclusivas, através de programas de desenvolvimento social e valorização das artes plásticas brasileiras. (www.fundacaostickel.org.br)

Pode-se destacar, a partir das entrevistas, a intenção de, uma vez consolidado o trabalho que vem sendo desenvolvido na Vila Brasilândia, expandi-lo para outras comunidades.

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

Fundada em 2000, a Fundação Grão de Mostarda tem como missão atuar na assistência a crianças de 0 a 12 anos, nas áreas de educação e saúde. A Fundação tanto apóia financeiramente a outras organizações quanto desenvolve projetos próprios.

Embora a missão esteja voltada para a atenção à criança, nas áreas de saúde e educação, pode-se levantar que as práticas da organização ainda apresentam uma indefinição de foco, com atividades diversas, como doações em datas específicas, como Natal, Páscoa e outras.

A Fundação Grão de Mostarda, embora não tenha a visão declarada, manifesta a intenção de consolidar o trabalho e expandir suas atividades.

Essa questão de indefinição de foco para a missão, e também a não explicitação clara da visão podem ser relacionadas com o pouco tempo de existência da Fundação, como é mostrado na citação a seguir, e pela característica de pouca profissionalização da gestão, que depende totalmente do grupo de voluntários.

Porque 10 anos foi a instituição, foi a adaptação legal, foi tudo isso. E começar a trabalhar, criar nome, e sócios. Mas agora já está, bem, nesses 10 anos a gente já criou um corpo sólido, digamos. No começo, faziam-se as coisas, mas não se tinha muita certeza até onde ia. Agora, hoje já é um trabalho estável. (Fundação Grão de Mostarda – fundadora)

4.2.2 Valores

Nas quatro fundações estudadas, a questão dos valores é bastante presente. Observa-se que os fundadores, de modo a garantir a perpetuação de seus valores, utilizaram-se de mecanismos que garantissem sua manutenção, como atribuir a escolha do conselho a seu agrupamento religioso, ou aos membros da família. A seguir são apresentadas as análises individuais de cada caso, de modo a buscar esclarecer esses achados.

Caso 1 - Fundação ASB

Como foi instituída por testamento, a fundadora não teve nenhuma participação na Fundação já instituída. Assim, as determinações da fundadora são as que estão determinadas em seu testamento, e no que consta do estatuto, que foi elaborado pelo advogado e testamenteiro por ela indicado, e que era, também, membro da mesma igreja frequentada pela Sra. ASB.

Dos entrevistados, apenas um dos colaboradores, que exerce a função de auxiliar administrativo, conheceu a Sra. ASB. Este relata que era uma senhora muito boa e simples, e que atendia a todos, sem distinção.

Em trechos do testamento e do estatuto consultados, ficam explícitos os ideais cristãos/protestantes da fundadora, que determina que a Fundação seja administrada com “zelo cristão” e determina que o conselho da Fundação seja sempre escolhido pelo conselho da igreja que frequentava.

O trecho a seguir, extraído de *folder* comemorativo da Fundação, exemplifica essa ligação com o pensamento cristão/protestante.

(...) Chegou o momento de pensar na destinação de seus bens (...) Foi quando falou mais alto o seu espírito cristão, profundamente altruísta. Dava sempre atenção às crianças desamparadas, estudantes pobres e sem recursos e a idosos abandonados. Foi pensando neles que tomou a decisão de transformar seu patrimônio pessoal num instrumento de serviço e amor ao próximo. Aconselhando-se com especialistas e com pessoas de sua estreita confiança, chegou a conclusão de que a instituição que melhor interpretaria sua visão e seus ideais seria uma Fundação. Nascia, assim, a Fundação ASB. (Fundação ASB – Fundação ASB 25 anos / *folder*)

Há também uma vinculação forte com a igreja, no sentido de que grande parte dos projetos apoiados são vinculados à igrejas da mesma denominação religiosa.

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

A Fundação possui o nome – Francisca Franco – da mãe do instituidor. E tanto os instituidores quanto alguns de seus familiares (sobrinho e sobrinho-neto) participaram da gestão da Fundação ao longo de sua história. Da mesma forma que no caso anterior (Fundação ASB), nessa Fundação pode-se destacar a forte identificação com os valores cristãos/protestantes. A Fundação mantém-se vinculada à Igreja Presbiteriana de seus fundadores, que é responsável pela indicação periódica do Conselho de Curadores. Além da identificação com os valores cristãos, são encontrados, também, na Escritura de Instituição, elementos que demonstram um pensamento de responsabilidade para com a sociedade, como é destacado na citação a seguir:

Entendem que nos elementos que concorrem para a formação de um patrimônio não entram apenas o eventual capital empregado e o esforço desenvolvido pelos que o possuem, mas também uma parcela de contribuição da comunidade, (...) motivo pelo qual consideram justo devolver à essa mesma comunidade, através dos menos favorecidos, algo do que amealharam. (...) Seu pensamento ao instituir esta Fundação não é vexatório de praticar esmolas de caridade e sim o imperativo de sua consciência de que não podem ficar alheios às necessidades dos que não tiveram as mesmas oportunidades e obtiveram os mesmos êxitos que eles instituidores (Fundação Francisca Franco – Escritura de Instituição 23/12/1954)

Nas entrevistas com os colaboradores, observou-se que estes identificam como uma característica marcante da Fundação a valorização dos funcionários, pela acolhida aos colaboradores, tanto quanto às pessoas atendidas, e da oportunidade de crescimento profissional dentro da própria Fundação.

Outra questão a ser destacada é a importância atribuída à preservação dos valores da Fundação e sua transmissão a novos colaboradores. A Fundação conta com um grupo de apoio aos funcionários, que busca tanto capacitá-los para o trabalho a ser desenvolvido, quanto transmitir os valores da Fundação. Esse é um mecanismo importante de transmissão da cultura aos funcionários, utilizado nesse caso. A estabilidade e a produtividade de uma organização dependem muito dos processos de socialização de novos membros, e de como esses novos membros irão executar suas tarefas na estrutura organizacional (VAN MAANEN, 1996).

Caso 3 - Fundação Stickel

Das quatro Fundações pesquisadas, a Fundação Stickel é a única que tem na sua página na internet os valores declarados: “Desenvolvimento humano; Inclusão Social; Respeito aos seres humanos e seus processos de desenvolvimento; Importância civilizatória da estética e da arte; Transparência; Ética e Cidadania; Sustentabilidade; e Excelência Organizacional”.

Alguns desses elementos, principalmente a questão da ética e da excelência organizacional, são mencionados nas entrevistas com os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, como é mostrado na citação de entrevista a seguir.

Acho que é a ética. A ética, você se comprometer com o que você faz, o que fizer, fazer bem feito. (Fundação Stickel – encarregado de manutenção)

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

Nas entrevistas com os integrantes da Fundação Grão de Mostarda podem-se observar, entre os valores, a preocupação com a infância, principalmente a carente de recursos.

Foram, também, identificados a preocupação com o trabalho em rede, em que há a necessidade de cooperação de todos, e que a criança atendida faz parte de um todo maior, junto com sua família e a sociedade.

Outra questão identificada é a importância atribuída ao trabalho voluntário, como mostrado nas citações a seguir.

As pessoas que ajudam não tem nenhuma recompensa financeira.
(Fundação Grão de Mostarda – fundadora)

Todo mundo age com muito boa vontade e com entusiasmo (...) A fundação acredita num trabalho perseverante, e em trabalho (Fundação Grão de Mostarda – fundadora)

Por fim, há a identificação com os valores cristãos. O nome da Fundação – Grão de Mostarda – vem de uma passagem do Evangelho, como esclareceu a sua fundadora.

Pode-se observar, nas entrevistas realizadas, que a questão dos valores é ainda fortemente associada às pessoas – a fundadora, seu falecido marido, os próprios integrantes – mais do que entendidos como “os valores da organização”.

Pode-se perceber, nessa Fundação, que os valores são, na verdade, reflexos dos valores pessoais de sua fundadora e de pessoas ligadas ao grupo. Isso permite questionar até que ponto o que se averiguou nas entrevistas foram valores organizacionais e não os valores pessoais, que são altamente intrínsecos à Fundação.

O Quadro 10 sintetiza os resultados encontrados referentes a influência do fundador para missão, visão e valores.

| Fundações: | Missão, visão e valores | Influência do fundador |
|-------------------------|---|---|
| ASB | Missão inicial de apoio financeiro a estudantes e organizações que atendem a crianças e idosos, fortemente influenciada pelo cristianismo/protestantismo. | Tem seu conselho indicado pela igreja, conforme determinado pela instituidora, os projetos apoiados são, sua maioria, ligados à igreja. |
| Francisca Franco | Missão inicial abrangente para várias áreas de atuação; missão atual de atendimento social à crianças, adolescentes e mulheres vítimas de violência por meio de abrigos e curso profissionalizante. Fortemente influenciada pelos valores cristãos/protestantes. Tem como característica forte a valorização dos colaboradores. Sua visão é tornar-se referência em atendimento social. | O conselho é indicado pela Igreja; os fundadores e alguns familiares fizeram parte da gestão da Fundação. A missão inicial, definida de forma abrangente, possibilitou mudanças e adequações posteriores. |

| Fundações: | Missão, visão e valores | Influência do fundador |
|-------------------------|---|--|
| Stickel | Missão inicial de apoio a famílias em tratamento para tuberculose, transformou-se para a atual missão, voltada para promoção da arte e do desenvolvimento social. Os valores declarados são: desenvolvimento social, sustentabilidade, ética, excelência organizacional | Possui conselho composto por membros da família, a presidência é atualmente exercida por um dos filhos dos fundadores. A missão inicial, definida de forma abrangente, embora o foco inicial voltado para ao apoio de famílias em tratamento da tuberculose, permitisse as mudanças ocorridas na missão. |
| Grão de Mostarda | Tem como missão desenvolver projetos e apoiar financeiramente organizações que atendem a crianças. Tem como valores a atenção à infância, importância do trabalho voluntário e influência do cristianismo. | A estrutura da Fundação é flexível, pouco formalizada, e centrada na figura da fundadora. |

Quadro 10 – Influência do fundador: missão, visão e valores

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas fundações estudadas, percebe-se a mudança na missão, ao longo do tempo. A preservação dos valores dos fundadores é uma preocupação presente, e vinculada a atuação dos conselhos.

4.3 Efeitos do fundador sobre a linguagem, identidade e relacionamentos dos colaboradores

Os tópicos a seguir apresentam a influência do fundador nos construtos estudados – linguagem, identidade e relacionamentos.

4.3.1 Linguagem

São relatados, nesse item, os efeitos do fundador sobre a linguagem dos colaboradores, e também sobre a comunicação. Linguagem e comunicação, embora consideradas níveis mais superficiais e aparentes da cultura de uma organização, são importantes de serem estudadas, pois são produtos visíveis de um grupo, revelam sobre os relacionamentos, a identidade e a hierarquia. Embora apenas *insiders* conheçam o seu significado mais profundo, sua análise, em conjunto com outras manifestações, permite um maior conhecimento da cultura da organização (SCHEIN, 2009).

Observa-se que há maior ou menor presença dos fundadores no discurso sobre as Fundações, o que pode estar associado a maior participação dos fundadores em suas organizações. Os casos estudados vão desde a fundadora que instituiu a Fundação por testamento (ASB), passando por casos em que os fundadores e seus descendentes

participaram ou participam da gestão da Fundação (Francisca Franco e Stickel), até a Fundação em que a fundadora está ainda presente e é figura central da Fundação.

Caso 1 - Fundação ASB

Na Fundação ASB, a entrevistada relata sua preocupação com a transmissão do que é a Fundação e qual o seu trabalho, junto às organizações apoiadas. Isso é feito por meio de informativos e e-mails, de uma maneira não sistematizada.

Isso eu faço normalmente por e-mail, periodicamente, não é nada muito formal, mas eu faço sempre questão de que eles entendam porque que eles estão sendo ajudados com uma verba. (Fundação ASB – coordenadora projetos sociais)

A Fundação não possui *website* e sua comunicação é dirigida apenas ao público com o qual a organização se relaciona.

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

A Fundação Francisca Franco apresenta preocupação com a comunicação, tanto para o público interno quanto externo. Seu secretário executivo relata a intenção futura de criar um setor de comunicação, dentro da Fundação. Atualmente a Fundação mantém um *website*, em que informações gerais sobre a Fundação, seu histórico, seus programas e eventos são disponibilizados.

Em alguns trechos de entrevistas, pode-se perceber a forte identificação dos entrevistados com a Fundação, que se manifesta no emprego de expressões como “a gente é uma Fundação”, “nós, enquanto Fundação” em seu discurso.

Outro aspecto a ser destacado é a presença de símbolos que identificam a Fundação e trazem presentes os seus instituidores e pessoas importantes, no discurso sobre a Fundação, como é mostrado no extrato de entrevista a seguir.

A fundação foi criada tem 56 anos, pelo casal Isaac e Odila Franco - *são aqueles dois lá da foto*. (indica a foto - há três fotos na parede da sala: a central é dos instituidores, as outras duas são de um ex-conselheiro e sobrinho dos fundadores, e do advogado e ex-conselheiro que elaborou o primeiro estatuto). (Fundação Francisca Franco – secretário executivo)

Caso 3 - Fundação Stickel

A Fundação Stickel mantém um *website* da organização, com informações diversas sobre a Fundação, seu histórico, programas, eventos, notícias na mídia, bem como com os relatórios e planejamentos anuais.

Pode-se, também, destacar que a Fundação Stickel tem uma característica familiar, e em seu discurso se pode distinguir a presença dos fundadores e pessoas importantes para a história da Fundação e o respeito a memória deles, utilizando-se da atribuição de títulos honorários, conforme se observa-se na citação abaixo.

A Fundação Stickel, denominada por ocasião de sua instituição Fundação Beneficente Martha e Erico Stickel, (...) destacando os títulos honoríficos de Membro Honorário Perpétuo anteriormente concedidos aos já falecidos conselheiros Maria Elisa Arens Diederichsen, Erna Hedwig Stickel, Arthur Stickel, Luiz Dumont Villares e Franz Emil Engelbert Muller e os títulos de Presidente Honorário Perpétuo ao casal instituidor Martha Diederichsen Stickel e Erico João Siriúba Stickel. (Fundação Stickel –Estatutos Social da Fundação Stickel – 03/12/2004)

Em algumas entrevistas, os colaboradores mencionam a questão de quem foram os fundadores, e que o atual presidente, filho deles, está dando continuidade ao trabalho iniciado anteriormente. E que em eventos da Fundação sempre é mencionado o trabalho inicial dos fundadores.

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

Nas entrevistas com os integrantes e com a fundadora da Fundação Grão de Mostarda, pode-se perceber que o discurso dos membros sempre está fazendo referência a sua fundadora, seus ideais e seu trabalho. As citações a seguir mostram, na forma do discurso, a identificação da fundadora com a Fundação.

(...) *A senhora é a única instituição* que nos ajuda sem nunca pedir nada em troca. (Fundação Grão de Mostarda – fundadora)

(...) *A Íbis tem um trabalho* com fraldas, que ela envia pra vários lugares no Brasil, (...) é um projeto antigo, e é uma doação, ela trabalha com doações. (Fundação Grão de Mostarda – conselho fiscal)

A Fundação mantém um *website* com informações sobre a organização e as atividades que desenvolve.

4.3.2 Identidade

Todas as Fundações estudadas foram instituídas por fundadores que já desenvolviam atividades filantrópicas previamente. Nas entrevistas realizadas, pôde-se observar, no discurso dos colaboradores, a identificação com a figura ou com os ideais dos fundadores, como elemento motivacional.

Caso 1 - Fundação ASB

Os trechos das entrevistas mostram a criação da Fundação como continuidade do trabalho filantrópico já realizado pela instituidora. A Sra. A. sempre fazia doações para algumas organizações, e doava alimentos que eram trazidos de sua fazenda.

Os colaboradores da Fundação, em sua maioria, estão na Fundação já há vários anos, e demonstraram, durante as entrevistas, admiração pela atitude da instituidora, que deixou quase todos os seus bens para a constituição da Fundação. Mencionam que a Sra. A. poderia ter deixado todos os seus bens para os familiares, mas que, ao invés disso, deixou para que fossem usados em benefício das pessoas carentes de recursos.

Alguns dos colaboradores, principalmente os de nível hierárquico mais elevado, que são também ligados à igreja, relacionam sua própria atuação junto à Fundação como uma tarefa relacionada ao exercício dos ideais religiosos professados.

Novos conselheiros, quando indicados, já estão familiarizados com a proposta da Fundação, visto que usualmente já participam das atividades da igreja.

No trecho a seguir, pode-se observar a forte ligação existente entre a igreja e a Fundação.

(...) Precisamos, enfim, amar a Fundação e abraçar, como Igreja responsável, as causas abrangidas por suas atividades fim, pois elas são, acima de tudo, cristãs e humanitárias. Assim procedendo estaremos preservando os ideais de nossa instituidora e estimulando outros a adotarem procedimentos semelhantes. (Fundação ASB – *folder*)

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

A criação da Fundação Francisca Franco surgiu como forma de consolidar as atividades filantrópicas que já eram desenvolvidas pelo casal de fundadores. A mãe do instituidor, que dá nome à Fundação, também havia realizado atividades de caráter filantrópico. Na escritura de instituição da Fundação, são citadas essas atividades que haviam sido desenvolvidas pela Sra. Francisca Franco, que era considerada uma “boa cristã”, e cujos exemplos seu filho, Sr. Isaac, procurava seguir.

A identificação com os valores dos fundadores e com a história da fundação é citada como elemento motivador para os colaboradores darem continuidade a esse ideal. Uma das colaboradoras relata que, quando da comemoração dos 50 anos da Fundação, foi realizado um evento que reuniu todos os parceiros da Fundação e as pessoas que fizeram parte da história da organização, entre os quais familiares do casal de instituidores: sobrinhos netos e bisnetos,

e foi levantada muito do histórico da Fundação, do sonho dos fundadores em criar a Fundação, seus esforços e sua influência junto a outras pessoas, que tornaram a organização o que é hoje. Esses valores, os colaboradores, principalmente os de nível gerencial, procuram transmitir para toda a equipe.

Descendentes dos instituidores fizeram e ainda fazem parte da organização. Houve um sobrinho, falecido há, aproximadamente, uns 5 anos, que foi presidente da diretoria e do conselho. Atualmente há um sobrinho neto dos instituidores que faz parte do conselho.

Pode-se, também, destacar a identificação dos colaboradores da organização com o público que é atendido pelos programas da Fundação, considerado como em situação de extrema carência e vulnerabilidade. Esse dado está presente no discurso de todos os entrevistados. A citação a seguir faz menção a isso.

(...) Os atendidos (...) chamam muita atenção pela demanda, pela situação que vem, porque são casos muito específicos, pra chegar no abrigo (...) são casos muito específicos, que você tem que ter um trabalho mesmo dentro de você e como educadora, pra você desenvolver, pra você não colocar as coisas que você acredita e (...) misturar as coisas, e ser o profissional e, ao mesmo tempo, atender a demanda deles, que é tanta carência. Então isso me chamou a atenção, foi pelos atendidos. Primeira coisa que mexeu, assim, comigo (...). (Fundação Francisca Franco – coordenadora de cursos)

Cabe ainda destacar o vínculo da Fundação com a Igreja Presbiteriana. Os conselheiros, indicados pelo conselho da Igreja, são, em geral, membros da mesma Igreja. Não é condição obrigatória que os conselheiros sejam ligados à Igreja, mas isso, em geral, ocorre, e é tido como um aspecto positivo, já que compartilham os mesmos princípios. O secretário executivo da organização, em sua entrevista, atribui também ao conselho, órgão máximo da Fundação, o papel de manter vivos os ideais dos instituidores.

Caso 3 - Fundação Stickle

Como nos casos anteriores, o surgimento da Fundação se dá a partir de uma atividade filantrópica prévia, desenvolvida pelo grupo familiar, que as sucessivas gerações têm dado continuidade. A origem da Fundação remonta as atividades do avô do atual presidente, que iniciou um trabalho de assistência à saúde junto às pessoas carentes em busca de tratamento para tuberculose, em Campos do Jordão. Após seu falecimento, o trabalho é continuado pelos pais do atual presidente, que instituíram a Fundação, agora presidida por um dos filhos.

Mesmo as modificações que foram feitas pelo atual presidente, são tomadas como uma continuidade do trabalho que já era desenvolvido pelos fundadores, uma vez que a

família já possuía forte ligação com as artes e a cultura.

Como é, atualmente, o único membro da família envolvido com as atividades da Fundação, o presidente considera a necessidade de se fazer um trabalho de governança no futuro, para assegurar a continuidade das atividades desenvolvidas, como pode ser constatado no extrato de entrevista a seguir.

Eu acho que a raiz familiar, ela hoje está presente porque eu sou filho dos instituidores, mas se meus filhos ou sobrinhos não tiverem nenhuma vocação pra essa área, (...) nós vamos ter que fazer um trabalho de governança e (...) modificar o conselho, e trazer pessoas novas pra dentro da Fundação. Isso inevitavelmente vai ter que acontecer. Ou seja, um trabalho de governança será necessário em um futuro próximo. Que aliás, nas outras fundações (...) isso é absolutamente normal, que tem fundações que tem já três, quatro gerações após o falecimento ou desligamento dos instituidores que estão aí funcionando, com pessoas que, muitas vezes, não tem nada a ver com a família. Vai inevitavelmente acontecer, com família ou sem família. (Fundação Stickel – presidente)

Nas entrevistas com os colaboradores, é mencionada a percepção que eles têm dos fundadores como grandes empreendedores, que, além da disponibilidade financeira, tinham a dedicação para as causas sociais, e cujo trabalho inicial é responsável pela existência atual da Fundação. O papel do atual presidente é, igualmente, citado como responsável pela continuidade da Fundação e pelo aprimoramento do trabalho que é desenvolvido. Essa identificação com o ideal dos fundadores é, também, mencionada como elemento motivador do trabalho da Fundação. Isso pode ser observado no extrato de entrevista a seguir.

É uma coisa mais que um trabalho: eu tenho vontade de levantar e vir pra cá, não é aquele negócio assim... ai! vou trabalhar! É o reconhecimento, acho que é uma coisa muito importante, o reconhecimento deles. Acho que é o mínimo que a gente pode fazer, por tudo o que eles investem, investiram deles, aí eu estou falando questão de patrimônio, tudo o que eles deram, acho que o mínimo que eles podem ter em troca é a gente, a gente satisfeito, a gente bem, desenvolvendo bem o que eles deixaram, entendeu? Porque plantaram isso. (Fundação Stickel – secretária/gerente administrativa)

Outra questão que aparece como importante nas entrevistas realizadas é a importância atribuída à coesão da equipe de colaboradores e sua interação com a comunidade atendida. A esses fatores é atribuído o êxito das atividades desenvolvidas e a credibilidade que a Fundação tem tido em relação à comunidade.

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

Da mesma forma que nos casos anteriores, o surgimento da Fundação se dá a partir de um trabalho filantrópico prévio da fundadora. Alguns dos atuais membros da Fundação

também já desenvolviam trabalho social com a fundadora. Em sua entrevista, a fundadora relata que sua intenção inicial era criar uma “ONG”, mas que, apesar de ter tido mais trabalho em instituir a Fundação, acredita que o fato de ser uma fundação dá uma maior estabilidade à organização. Relata, também, que sua ideia inicial não era ser presidente vitalícia da Fundação, e sim que houvesse uma rotatividade de pessoas no cargo, mas que foi orientada pelo então curador de fundações à época, para que seu cargo tivesse caráter de vitaliciedade, para que assim não visse “desvirtuada” a Fundação que idealizou. A fundadora refere que entende seu papel como o de uma trabalhadora e organizadora da Fundação, que deve levar avante um trabalho que julga necessário para o país.

Nas entrevistas realizadas com os demais membros da Fundação, pode-se perceber a grande identificação deles com a fundadora, que a tem, em sua maioria, como uma referência, um exemplo a ser seguido, como uma pessoa que tem muito a ensinar a todos. Isso pode ser observado no extrato de entrevista a seguir.

Ela (a fundadora) é uma inspiração, por exemplo, pra mim, que não estou há dez anos na Fundação. É uma inspiração, é um modelo. (...) A gente aprende muito, porque ela já passou por várias coisas. (...) Ela já traz a experiência desses anos todos (...) e acaba passando pra gente. Então, muita coisa a gente não erra hoje, por conta da experiência dela, e por conta da preocupação ética mesmo, que ela tem em todas as atitudes da vida dela. (Fundação Grão de Mostarda – diretora administrativa)

4.3.3 Relacionamentos

Sobre a influência dos fundadores nos relacionamentos, pode-se constatar que ela é maior quando o fundador está ainda presente e ativo na Fundação. Fundações que foram instituídas há mais anos ou décadas têm os relacionamentos determinados mais em razão das necessidades demandadas pela dimensão, estrutura e complexidade da organização e natureza das atividades desenvolvidas, do que pela influência de seus fundadores.

Em casos em que os fundadores vincularam a escolha de conselhos ao agrupamento religioso, existe uma maior interação, principalmente entre a alta administração e o conselho, mas tal entrosamento, embora seja decorrente da determinação do fundador, pode estar mais relacionado ao convívio que têm com as atividades religiosas e outras funções dos próprios membros na estrutura da igreja. Ou seja, embora essa maior proximidade nos relacionamentos decorra da determinação do fundador, não pode ser atribuída diretamente a ele. A seguir são analisados os casos individualmente, quanto a esses achados.

Caso 1 - Fundação ASB

Na hierarquia da Fundação, o cargo de administrador geral é um cargo de confiança da diretoria. Entre os demais funcionários, subordinados ao administrador, estão os demais colaboradores. Existe uma forte vinculação da diretoria e do Conselho com a Igreja, mas não por parte dos funcionários. Os funcionários, em sua maioria, não são pessoas ligadas à igreja. O advogado e inventariante da Sra. ASB fazia parte da Igreja, assim como as pessoas indicadas para fazerem parte do conselho e da diretoria.

Como já foi mencionado anteriormente, por ter sido instituída após o falecimento da instituidora, não se observa tanta sua influência na organização.

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

Por ter uma estrutura organizacional maior e mais complexa, e justamente por prestar atendimento a um público em situação de vulnerabilidade social, que permanece nos abrigos em regime integral - cada abrigo com uma média de 20 pessoas atendidas - o tema relacionamento é recorrente nas entrevistas realizadas com os colaboradores da Fundação. Tal tema é mencionado tanto na preocupação com o atendimento às crianças, adolescentes e mulheres atendidos pela Fundação, como também quanto ao relacionamento entre os profissionais da equipe, que são em torno de 75. Foram abordados também pelos entrevistados, os seguintes temas: reuniões com periodicidade mínima mensal, ou sempre que necessário, comunicação entre as unidades da Fundação, e das unidades com a unidade gestora, grupo de apoio aos colaboradores foram questões abordadas por todos os entrevistados.

Tais aspectos do relacionamento, no entanto, mais do que qualquer influência de fundadores, parecem estar relacionados com as atividades desenvolvidas pela Fundação e sua maior institucionalização.

É destacada, ainda, a relação com a Igreja, para a Diretoria e Conselho. Tal pode ser observado no extrato de entrevista a seguir.

Da diretoria atual todos são aqui da Igreja, então a gente sempre tem contato, sempre conversa, mesmo nas reuniões de diretoria, a gente sempre acaba se aprofundando no que a Fundação faz, no que pode fazer e quais são os projetos da Fundação. (...) Porque cada um sempre tem um cargo aqui dentro da Igreja.
(Fundação Francisca Franco – conselheira)

Caso 3 - Fundação Stickel

Nas entrevistas realizadas com colaboradores da Fundação Stickel, estes referem a

existência de um bom relacionamento entre a equipe, e também com a Diretoria da Fundação. Existe uma estrutura organizacional definida, mas a comunicação é facilitada pelo número reduzido de colaboradores.

O relacionamento existente parece decorrer mais das necessidades impostas pelo trabalho e pela dinâmica criada pela equipe e pelos gestores, do que por alguma eventual influência dos fundadores da organização.

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

O relacionamento entre os membros da Fundação tem caráter de maior informalidade e laços de amizade. Embora seja perceptível uma centralização em torno da figura da fundadora, os integrantes da Fundação relatam a disposição de todos de estarem abertos ao diálogo, às novas ideias. Não há estruturação ou formalidade, havendo uma identificação mais como um grupo de amigos do que com uma estrutura organizacional sistematizada.

Isso pode ser observado nos extratos de entrevistas a seguir.

É porque eles são meus amigos, então eles acabaram conhecendo os outros e conhecendo o trabalho, mesmo antes. Já conheciam o meu trabalho e quando houve a necessidade ou de substituir porque alguns mudaram, eu convidei e eles aceitaram, mas eles já conheciam os parâmetros da Fundação. (Fundação Grão de Mostarda – fundadora)

Normalmente, nós nos reunimos, praticamente uma vez por mês obrigatoriamente, e quando acontece alguma outra necessidade esporadicamente, e temos um convívio não só de objetivo, mas também um convívio de amizade, de conhecimento, onde trocamos ideias sobre crenças, culturas, outras ações, atividades particulares de cada um. Procuramos nos conhecer de forma a criar esse laço de credibilidade, de confiança. (Fundação Grão de Mostarda – presidente do conselho)

O Quadro 11 sintetiza os achados sobre a influência do fundador na linguagem, identidade e nos relacionamentos.

| Fundações: | Linguagem, identidade e relacionamentos | Influência dos fundadores |
|-------------------|--|---|
| ASB | Como a instituição da Fundação se deu por testamento, há pouca influência da fundadora sobre esses aspectos. A vinculação com a Igreja, determinada pela instituidora, assegura o estreito relacionamento entre a Diretoria e Conselho da Fundação e a Igreja. O grupo de funcionários, que não é relacionado à igreja, é pequeno e estável. | A determinação de indicação do conselho da fundação pelo conselho da Igreja faz com que o relacionamento entre conselho, diretoria e Igreja seja forte. |
| | Observa-se referência aos fundadores tanto no discurso dos entrevistados como na presença de símbolos (fotos na parede da | É perceptível a presença dos fundadores no discurso e na presença de símbolos. Houve e ainda há participação de familiares dos |

| Fundações: | Linguagem, identidade e relacionamentos | Influência dos fundadores |
|-------------------------|---|--|
| Francisca Franco | sede) que remetem àqueles. Houve participação de familiares dos fundadores na organização. A vinculação com a Igreja, determinada pelos instituidores, assegura relacionamento de proximidade entre a Diretoria e Conselho da Fundação e a Igreja Presbiteriana. A questão relacionamentos é tida como relevante para o bom andamento das atividades desenvolvidas. | fundadores na gestão da Fundação. E a determinação de indicação do conselho pelo conselho da Igreja determina uma proximidade no relacionamento entre conselho e diretoria da Fundação e Igreja. |
| Stickel | Percebe-se referência aos fundadores e pessoas importantes por meio do discurso e da atribuição de títulos honorários. A Fundação tem origem familiar, sendo seu trabalho continuado pelas gerações sucessivas. A equipe de colaboradores é pequena, e o relacionamento considerado bom e acessível. | Influência no discurso e símbolos, e na característica familiar da Fundação. |
| Grão de Mostarda | A linguagem e identidade da Fundação ainda estão sendo construídas. A fundadora tem o papel de líder e elemento centralizador do grupo. Os relacionamentos têm características de informalidade, e são pautados por vínculos de amizade. | A fundadora é figura central da organização. Sua influência é forte e presente. A identidade do grupo é fortemente vinculada à fundadora. |

Quadro 11: Influência do Fundador: linguagem, identidade e relacionamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

A influência dos fundadores é observada nos construtos estudados e pode ser relacionada a presença dos fundadores nas organizações, bem como ao tempo de sua existência.

4.4 Influência dos colaboradores na cultura

4.4.1 Mudanças na missão, visão e valores

Nos casos estudados foram relatadas mudanças na organização a partir da influência dos colaboradores. Tais mudanças foram mais no sentido de implantar uma maior profissionalização e modernização na gestão das fundações. Em fundações com estruturas mais flexíveis e finalidades definidas de forma mais abrangente, as mudanças parecem ser maiores do que nas fundações com finalidades definidas de forma mais restrita. Mudanças decorrentes da contribuição dos colaboradores são mais relatadas nos casos em que os fundadores ainda estão presentes na organização. Nota-se, no entanto, que colaboradores de níveis gerenciais têm maior influência em mudanças na cultura da organização, do que colaboradores em geral. A seguir, os achados sobre mudanças na missão, visão e nos valores das fundações com base na contribuição dos colaboradores, são descritas para cada caso

estudado.

Caso 1 - Fundação ASB

Como a organização foi instituída após o falecimento da fundadora, o relacionamento dos colaboradores com os ideais da fundadora são pautados no que foi por ela determinado. Isso é um fator limitador para mudanças. Os extratos de entrevista a seguir são de um colaborador que conheceu pessoalmente a fundadora.

A Dona A., no caso, ela levava a coisa mais amadora, dentro de uma normalidade, de uma linha de conduta. Então agora, quando passou a ser Fundação, a Fundação é mais uma parte comercial. Então a mudança houve aí, que é mais parte comercial, as coisas já são bem diferentes do que era com Dona A., mas também não há muita, muita diferença, não. (Fundação ASB – auxiliar administrativo)

A ideia dela era a do testamento. O relacionamento com a Dona A. é todo com o estatuto. Tudo o que eles leram no estatuto que Dona A. deixou escrito, então eles seguem aquilo. Mas não teve nada além disso, não. (Fundação ASB – auxiliar administrativo)

Nas demais entrevistas, foram citadas, como contribuições dos colaboradores, o crescimento da Fundação, no sentido de aumento do patrimônio, por meio da administração dos bens existentes para torná-los mais rentáveis. Os colaboradores relatam que a Fundação tem tido um crescimento contínuo, sem maiores dificuldades.

Caso 2 - Fundação Francisca Franco

As mudanças identificadas pelos entrevistados ocorreram na maior profissionalização e modernização da Fundação. Entre as causas para essas mudanças estão as ocorridas no contexto externo e em relação às novas exigências legais.

As demandas do público atendido, detectadas da percepção dos colaboradores, são, também, percebidas como determinantes para mudanças. Tal pode ser observado no extrato de entrevista a seguir.

(...) O fator que influencia, é o público mesmo que a gente atende. A gente trabalha muito dentro da necessidade do público. (...) A gente vai adequando conforme a demanda da comunidade, (...) a gente vai trabalhando e propondo as mudanças a partir das necessidades das famílias, que vão sendo apontadas. Então a gente tem hoje projetos complementares, (...) que surgiram pela necessidade que a gente percebeu (...) aí a gente faz a proposta, a gente traz isso das unidades, elaboramos, aí a gente faz a proposta pra diretoria, a diretoria aprova, aí a gente busca parceiros pra isso. (Fundação Francisca Franco – gerente social)

Caso 3 - Fundação Stickel

Em todas as entrevistas realizadas na Fundação Stickel, a questão das mudanças foi

mencionada. Os colaboradores relatam que pequenas mudanças e adequações, bem como, projetos são realizados a partir das contribuições de todos os colaboradores, em todos os níveis hierárquicos.

Tanto os colaboradores quanto o presidente relatam mudanças. Muitas das mudanças são relacionadas ao trabalho dos gestores que passaram pela Fundação nos últimos anos. E destacam, como ponto importante, a entrada da atual superintendente, que transformou o modo de atuação de Fundação. Vale lembrar que antes o trabalho desenvolvido era mais assistencialista, embora fosse voltado para o desenvolvimento social. A partir da entrada da superintendente, a Fundação procurou atuar conforme as necessidades da população atendida, se deslocando para vários pontos da comunidade, fazendo parcerias com igrejas, albergues e centros educacionais.

No extrato de entrevista a seguir, são mencionadas as transformações pelas quais a Fundação passou, destacando-se a ocorrida a partir da entrada da nova superintendente.

A principal transformação ocorreu a partir de 2004, quando eu ressuscitei a Fundação, que ela estava parada há quase 30 anos. E essa primeira retomada foi 100% voltada para arte e cultura. E a segunda grande transformação foi em 2007, quando iniciamos nosso primeiro projeto social próprio, que é o Mulheres de Talento, na Brasilândia. E podemos dizer que a terceira grande transformação desse novo período foi quando nós juntamos tudo isso, a ação social com a atuação artística cultural, na Brasilândia, isso podemos dizer que é em 2010, com a entrada da Monica, que é a nova superintendente. Então com a entrada da Monica em janeiro de 2010, realmente a Fundação teve uma velocidade maior, ela se acelerou, não apenas ela se acelerou, ela chegou mais próximo daquela que é a sua verdadeira vocação. (Fundação Stickel – presidente)

Caso 4 - Fundação Grão de Mostarda

Na Fundação Grão de Mostarda foi relatado, tanto pela fundadora quanto pelos demais integrantes, que todos os membros trazem suas contribuições para a Fundação, propõem projetos e mudanças. Os entrevistados consideram que a fundadora é aberta para receber sugestões e novas ideias.

Em duas entrevistas, foi relatada a preocupação com mudanças que assegurem a perenidade da Fundação, independentemente da fundadora, que é a figura central na organização, como se observa nos extratos de entrevistas a seguir.

Nós estamos exatamente nessa transição. A Fundação tinha, até o ano passado, praticamente, toda a característica de seu fundador (...) que também é o principal patrocinador. E desde o ano passado, nós começamos um trabalho de estruturação para que ela possa se tornar perene e independente desse patrocínio e dessa estrutura, vamos dizer, do fundador. (Fundação Grão de Mostarda – presidente do conselho)

A missão da Fundação Grão de Mostarda (...) foi reformulada há um ano e pouco. E o que tem (...) é a perenidade do trabalho da gente. A Íbis se preocupa muito com

isso. A gente também se preocupa. (Fundação Grão de Mostarda – diretora administrativa)

O Quadro 12 sintetiza os achados sobre o processo de participação, pelo qual os colaboradores influenciam o ideal dos fundadores das fundações de direito privado.

| Mudanças na missão, visão e valores | Causas | Contribuição dos colaboradores |
|--|--|--------------------------------|
| Modernização e profissionalização das fundações | Mudanças no contexto do terceiro setor | |
| Alteração em programas e projetos desenvolvidos pela organização | Mudanças nas demandas do público atendido Alterações da legislação e políticas vigentes | X |
| Implantação de novos programas e projetos | Sugestão de colaboradores | X |

Quadro 12: Influência dos colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Em empresas, os colaboradores seguem estruturas organizacionais mais rígidas e regras impostas pela alta administração; no terceiro setor, como é o caso das fundações, poder-se-ia imaginar a existência de uma estrutura mais flexível, que permitiria maior envolvimento dos colaboradores, uma vez que são, muitas vezes, voluntários. Dessa forma, seria possível supor que em fundações, os colaboradores (funcionários e voluntários) poderiam ter algum grau de influência sobre mudanças em elementos básicos da gestão da fundação, como a missão, visão e valores.

No entanto, notou-se que a maioria das fundações estudadas são altamente profissionalizadas, com relação à sua estrutura. Os colaboradores, em si, não tiveram influência significativa observada sobre missão, visão e valores. Já os gerentes da fundação, embora muitas vezes não fossem ligados à família fundadora, exerceram importantes influências sobre tais mudanças. Pode-se citar, como exemplo, o caso da Fundação Francisca Franco, em que houve uma maior profissionalização e definição do foco de atuação a partir do trabalho iniciado pelo atual secretário executivo. E o caso da Fundação Stickel, em que a entrada da nova superintendente trouxe mudanças significativas na dinâmica de trabalho da Fundação, o que é relatado pela maioria dos entrevistados.

5 Discussão dos resultados

O objetivo desse trabalho foi estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. A seguir, serão discutidos os resultados dos quatro casos estudados, e apresentadas as proposições referentes a cada uma das questões de pesquisa

5.1 Efeitos do ideal do fundador sobre a cultura organizacional

A primeira questão de pesquisa buscava saber como se dá a influência do fundador sobre a cultura organizacional da fundação.

Os resultados mostraram que, em três dos quatro casos estudados, a escolha dos conselheiros, sejam eles relacionados à família dos instituidores ou seu grupo religioso, está relacionada à preservação dos valores dos fundadores. Isso leva à primeira proposição do estudo:

Proposição 1:

A escolha dos conselheiros que representem seus valores aumenta a influência do fundador na fundação

Tal achado está de acordo com o exposto por Ogbonna e Harris (2001), que os fundadores aumentam a possibilidade de continuidade de seus objetivos e estratégias ao ceder o controle de organização para *insiders* (membros da família ou pessoas de confiança).

Na Fundação estudada, em que o fundador ainda está presente, observou-se sua grande influência. Nas demais fundações, em que os fundadores já não estavam presentes observou-se que a influência diminuiu com o passar do tempo. Isso leva à segunda proposição:

Proposição 2:

A comunicação direta do fundador com os colaboradores, que ocorre com facilidade nos anos que o fundador está presente, possibilita que ele exerça maior influência na cultura.

Foi observada, também, uma característica de menor estruturação e profissionalização na fundação mais jovem, na qual o fundador ainda está presente, o que não ocorreu nas fundações mais antigas. Tal achado leva à terceira proposição:

Proposição 3:

Relacionamentos mais próximos e informais do fundador com os colaboradores possibilitam que ele exerça maior influência na cultura da organização.

Gedajlovic, Lubatkin e Schulze (2004) consideram uma desvantagem para a organização, permanecer muito dependente de seu fundador, tal fato faz que haja uma insuficiência de monitoramento e controle, o que pode afastar *stakeholders* importantes, bem como novos talentos ou investimentos.

5.2 Participação dos colaboradores

A segunda questão de pesquisa indagava sobre como os colaboradores contribuem na formação da cultura organizacional.

Os achados das entrevistas mostraram que as fundações mais profissionalizadas foram as mais antigas, e que contavam com uma equipe de colaboradores e uma estrutura organizacional estruturadas. Esse achado leva à quarta proposição.

Proposição 4:

A profissionalização da gestão permite maior participação dos colaboradores na formação da cultura organizacional.

Outro achado do estudo foi que os colaboradores em cargos gerenciais, em fundações em que existe a descentralização de decisões, exercem maior influência sobre a cultura organizacional da organização. São capazes de propor mudanças que são implementadas, e sua atuação provoca maior impacto sobre a fundação do que colaboradores em níveis não gerenciais. Essas características foram encontradas na maioria dos casos, exceto na fundação com menor tempo de instituição. Nessa fundação, em que o fundador centraliza as decisões e é o maior responsável pela gestão, observa-se pouca influência dos colaboradores. Esse achado leva à quinta proposição desse estudo.

Proposição 5:

Em fundações em que há a descentralização de decisões, colaboradores em funções gerenciais exercem maior influência sobre a cultura organizacional.

Tal achado é compatível com o exposto por Schein (2009) sobre as mudanças culturais que ocorrem com a contratação de *outsiders*, que aperfeiçoam e remodelam a cultura existente.

Em duas das fundações estudadas, houveram, em gestões subsequentes às dos fundadores, mudanças significativas nas atividades desenvolvidas, principalmente para

adequação à mudanças ocorridas no ambiente externo e no contexto do terceiro setor. Em uma das fundações estudadas, as mudanças, embora necessárias, foram dificultadas pelo que foi definido pelo instituidor. Isso levou à sexta proposição de estudo.

Proposição 6:

As decisões de gestores posteriores ao fundador são afetadas pelas determinações deste quando da instituição de uma fundação. Finalidades expressas de uma forma mais flexível permitem mudanças ou adequações posteriores. Ao contrário, uma finalidade expressa de forma pouco flexível permite poucas mudanças posteriores.

Ogbonna e Harris (2001), estudando duas empresas inglesas, encontraram que a flexibilidade da estratégia original do fundador, quando versátil e aberta à interpretações mais amplas, permitia maior flexibilidade para adaptações às condições ambientais exteriores.

5.3 Outros achados

Embora o objetivo desse trabalho seja a influência dos fundadores na cultura organizacional, a abordagem qualitativa empregada proporciona a possibilidade de se encontrarem dados relevantes, que possibilitam a geração de proposições adicionais, com relação a construtos que não foram objetos do estudo em maior profundidade.

Nesse estudo, foram encontrados dados referentes à governança das fundações, que levaram à proposição a seguir.

Proposição 7:

Em Fundação em que há convênios e parcerias com o poder público e outras organizações, há maior preocupação com transparência e divulgação dos resultados.

Segundo Soldi et. al (2007), a prática da divulgação pode fortalecer as relações com potenciais doadores e viabilizar uma melhor captação de recursos. No entanto, esses autores, estudando organizações do terceiro setor no Estado de São Paulo, encontraram um baixo grau de transparência, com cerca de 78% das organizações estudadas não divulgando publicamente seus relatórios financeiros.

5.4 Síntese das proposições e modelo

A Figura 5 resume as proposições levantadas por esse estudo. Os seis fatores citados na coluna da esquerda estão relacionados com os elementos da coluna da direita, que se

referem a uma maior influência dos fundadores na cultura das fundações, e à participação dos colaboradores na formação da cultura.

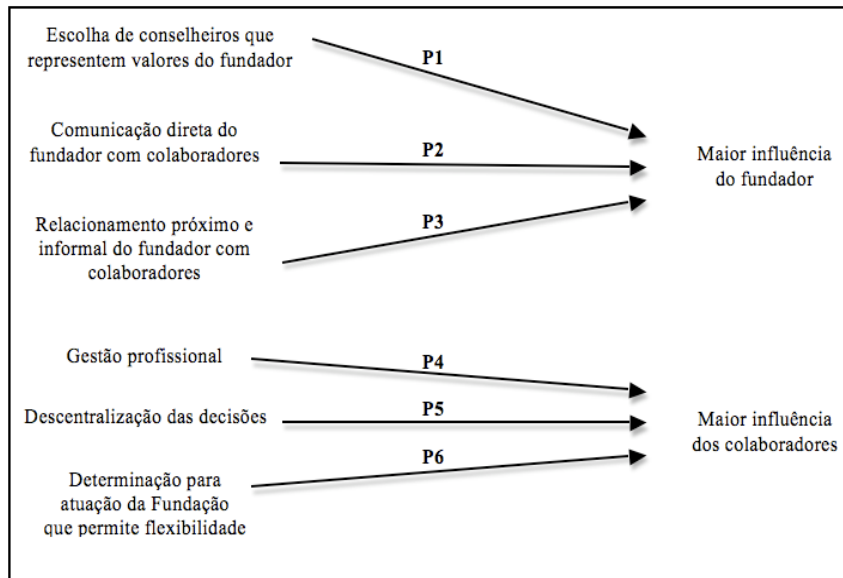


Figura 5: Influência do fundador na cultura das fundações

Fonte: Elaborado pelo autor

As três primeiras proposições estão relacionadas a influência dos fundadores na cultura organizacional. Tal influência perdura, mesmo após sua saída das organizações que criaram. As três últimas proposições referem-se a participação dos colaboradores na formação da cultura, e estão relacionadas à profissionalização e estruturação da gestão das organizações.

6 Considerações finais

Esse trabalho teve como objetivo estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado.

Para isso, foram realizados quatro estudos de caso, com base em entrevistas com fundadores e colaboradores das fundações, além de pesquisa documental.

Os resultados mostraram que a influência dos fundadores é maior nos primeiros anos das fundações, quando estes ainda estão presentes, e que decresce com o passar do tempo.

Todavia a influência dos fundadores ainda perdura, mesmo após a saída destes da organização. A escolha do conselho das fundações foi identificada como forma usada pelos fundadores para perpetuar seus valores.

Valores religiosos e familiares se mostraram importantes na perpetuação do ideal e dos valores dos fundadores.

Observou-se, também, o papel dos colaboradores numa gestão mais profissional, com maior influência quando a estrutura permite a descentralização de decisões.

Outro achado foi que há uma participação, no sentido de os colaboradores também influenciarem mudanças na organização, principalmente nos casos em que o que foi determinado pelo fundador não impede tais alterações posteriores.

6.1 Limitações do estudo

Esse estudo apresenta algumas limitações. A primeira, é inerente ao método de casos múltiplos, cujas conclusões não são passíveis de generalização para o universo das fundações de direito privado (YIN, 2010). As fundações estudadas não constituem, entre si, um grupo homogêneo. Embora sejam todas da área assistencial, há diferenças significativas quanto ao seu tamanho, número de colaboradores e tempo de existência. Tal limitação deve-se a dificuldade, comum a pesquisa de campo, de encontrar organizações dispostas a participar da pesquisa e que apresentem características similares o suficiente para permitir que variáveis que possam intervir na análise dos resultados sejam isoladas. Outra limitação é que as organizações estudadas estão baseadas na realidade da área assistencial, e da cidade de São Paulo. E, em sua maioria, são fundações altamente profissionalizadas, o que não representa a condição mais comum das organizações do terceiro setor.

Finalmente, o estudo trata do tema cultura, com questões intrinsecamente intangíveis

e de difícil mensuração, que dependem da percepção dos entrevistados para o relato, e da percepção dos pesquisadores para a análise.

6.2 Sugestões para estudos futuros

Para estudos futuros, sugere-se que a amostra seja ampliada para fundações de outras áreas de atuação e outras áreas geográficas. Sugere-se, também, a realização de um estudo comparativo entre fundações instituídas por pessoas físicas e as instituídas por pessoas jurídicas. Seria interessante o estudo com um grupo de fundações que possuam características mais similares (tamanho, tempo de existência, atuação específica).

Sugerem-se, ainda, estudos referentes às proposições levantadas nesse trabalho, como a influência do fundador na cultura, por meio da escolha dos conselheiros, as mudanças necessárias *versus* o que foi determinado quando da instituição da fundação, o papel dos colaboradores na profissionalização da gestão e sua influência na cultura organizacional.

Outra sugestão para estudos futuros seria o estudo da transparência nas fundações de direito privado.

Referências

ABRAHAM, A; DEO, H. A foucauldian approach to founder's influence in a non-profit organization. **Business Review**, v. 6. n. 2, p. 39-44, dec. 2006.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In.: CHANLAT, J. F. (org.) **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas: 1994.

ALVES, M. A. Muito além da responsabilidade social: o discurso social das empresas no Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa, 2002.

BAMFORD, C. E.; BRUTON, G. D.; HINSON, Y. L. Founder/chief executive officer exit: a social capital perspective of new ventures. **Journal of Small Business Management**. v. 44, n. 2, p. 207-220, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. How an organization's rites reveals its culture. **Organizational Dynamics**. v. 15, p. 5-24, 1987.

BORGES, J. F.; MIRANDA, R; VALADÃO JÚNIOR, V. M. O discurso das fundações corporativas: caminhos de uma "nova" filantropia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47. n. 4, p. 101-115 out./dez. 2007.

CABRAL, J.; VELLOSO, V. P. **Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro**. Dicionário Histórico-Biográfico das Ciências da Saúde no Brasil (1832-1930). Casa de Oswaldo Cruz / Fiocruz – Disponível em <www.dichistoriasaude.coc.fiocruz.br/iah/P/verbetes/stcasarj.htm>. Acesso em 10 fev.2011.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Disponível em: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em: 22 out. 09.

CHARMAZ, K. Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (Ed.). **Inside interviewing: new lenses, new concerns**. London: Sage, 2003. p.311-330.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 522-550,1989.

_____; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**. v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

_____; VILELA, R. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers** brasileiras. São Paulo: Petrópolis, 2001.

FERNANDES, R. C. F. **Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina**. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

FISCHER, R.M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social** entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____; FALCONER, A. P. Desafios da parceria governo e terceiro setor. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 12-19, 1998.

FISCHER, T. et al. Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. v. 40, n. 5, p. 789-808, 2006.

FITZGERALD, T. H. Can change in organizational culture be managed? **Organizational Dynamics**. v. 17, n. 2, p. 5-15, 1988.

FLEURY, M. T. L. Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro. v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

_____; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

FUNDAÇÃO ASB. **Estatutos sociais da Fundação ASB**. Documento institucional.

_____. **Fundação ASB**. *Folder*.

_____. **Fundação ASB – 25 anos**. *Folder*.

FUNDAÇÃO FRANCISCA FRANCO. **Fundação Francisca Franco**. *Folder*.

_____. **Estatutos sociais da Fundação Francisca Franco**. Documento institucional.

_____. **Escritura pública de instituição da Fundação Francisca Franco**. Documento institucional.

FUNDAÇÃO GRÃO DE MOSTARDA. **Estatutos sociais da Fundação Grão de Mostarda**. Documento institucional.

_____. **Escritura Pública de constituição da Fundação Grão de Mostarda**, 2000. Documento institucional.

FUNDAÇÃO STICKEL. **Ata da Assembleia Extraordinária**. 05/08/1997. Documento institucional.

_____. **Consolidação dos Estatutos Sociais da Fundação Stickel**. 1998. Documento institucional.

_____. **Estatuto da Fundação Stickel**. 2004. Documento institucional.

_____. **Plano de Trabalho**. 2005-2010. Disponível em <www.fundacaostickel.com.br/transparencia/relatorios/>. Acesso em: 25/11/2010.

_____. **Relatório de Atividades**. 2004-2009. Disponível em <www.fundacaostickel.com.br/transparencia/relatorios/>. Acesso em: 25/11/2010.

GEDAJLOVIC, E.; LUBATKIN, M. H.; SCHULZE, W. S. Crossing the threshold from founder management to professional management: a governance perspective. **Journal of Management Studies**. v. 41, n. 5, p. 899-912, 2004.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Aldine, 1967.

GRAZZIOLI, A.; RAFAEL, E. J. **Fundações privadas: doutrina e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

HARRIS, L. C.; OGBONNA, E. The strategic legacy of company founders. **Long Range Planning**. v. 32, n. 3, p. 333-343, 1999.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **The Academy of Management Review**. v. 18, n. 4, p. 657-693., 1993.

JAYARAMAN, N. et al. CEO founder status and firm financial performance. **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 1215-1224, 2000.

KISIL, N. Organização social e desenvolvimento sustentável: projetos de base comunitária. In: IOSCHPE, E. B. (org.) **3º setor: desenvolvimento social sustentado**. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005. p. 133-155.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. London: Sage Publications, 1986.

LENKOWSKY, L. Foundations and corporate philanthropy. In: SALAMON, L. M. (org.). **The state of nonprofit America**. Washington D. C.: Brookings Institute Press, 2002.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL; VASCONCELLOS. **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996

OGBONNA, E.; HARRIS, L. C. The founder’s legacy: hangover or inheritance. **British Journal of Management**. v. 12, p. 13-31, 2001.

_____; _____. Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence

from UK companies. **Journal of Human Resource Management**. v. 11, n. 4, p. 766-788, 2000.

PAES, J. E. S. **Fundações, associações e entidades de interesse social: aspectos jurídicos, administrativos, contábeis, trabalhistas e tributários**. 6. ed. Brasília: Brasília Jurídica, 2006.

PAULA, M. et al. Produção sobre terceiro setor em administração: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. **Revista do CCEI**, v. 14, p. 169-193, 2010.

RAFAEL, E. J. **Fundações e direito**. São Paulo: Melhoramentos, 1997.

ROSSONI, L. ; TEIXEIRA, R. M. A interação dos relacionamentos com os recursos e a legitimidade no processo de criação de uma organização social. **Cadernos EBAPE.BR**. v. 6, n. 4, 2008.

RUBENSON, G. C.; GUPTA, A. K. Replacing the founder: exploding the myth of the entrepreneur's disease. **Business Horizons**. v. 35, n. 6, p. 53-57, 1992.

SAMPAIO, J. R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização do terceiro setor**. 2004. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpio, 2007.

_____. Legitimizing clinical research in the study of organizational culture. **Journal of Counselling & Development**. v. 71, 1993.

_____. What you need to know about organizational culture. **Training and Development Journal**, v. 40, n. 1, p. 30-33, 1986.

_____. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. v. 25. n. 2, p. 3-16, 1984.

_____. The role of founder in creating organizational culture. **Organizational Dynamics**. v. 12, n. 1, p. 13-28, 1983.

SCHOMMER, P. S. Investimento social das empresas: cooperação organizacional num espaço compartilhado. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v.7, n. 19, p. 145-160, 2000.

_____; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 6, n. 15, 1999.

SHINYASHIKI, G. **Temas no diagnóstico da cultura organizacional**. 2010.

SHOOK; J. How to change a culture: lessons from NUMMI. **MIT Sloan Management Review**. v. 51, n. 2., p. 62-68, 2010.

SILVA, E. M. F. As fundações prestando contas à sociedade civil In: CONGRESSO BRASILEIRO DE FUNDAÇÕES EM SÃO PAULO, 2., 2009, São Paulo. **Transcrição**. São Paulo, 2009.

SOLDI, A. R. et al. Transparência no terceiro setor: um estudo sobre as organizações filantrópicas. **Jovens Pesquisadores**, v. 6, p. 6-18, 2007.

SOUZA, L. M. **Tributação do terceiro setor no Brasil**. São Paulo: Dialética, 2004.

STEVENS, S. K. **In their own words: the entrepreneurial behavior of nonprofit founders**. 2003. Dissertation (Doctor of Philosophy Degree) - The Graduate School of the Union Institute and University, 2003.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. M. **Grounded theory in practice**. London: SAGE Publications, 1997.

SZAZI, E. **Terceiro setor: regulação no Brasil**. 4. ed. São Paulo: Petrópolis, 2006.

TORRES, L. V. **O sistema de cadastro e prestação de contas (SICAP) como instrumento de accountability em fundações**: um estudo com fundações privadas da comarca de Ribeirão Preto. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

VAN MAANEN, J. Processando pessoas: estratégias de socialização organizacional. In.: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (org.) **Cultura e poder das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In.: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

[M4] Comentário: Essa referência não consta no texto, favor verificar

WASSERMAN, N. Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. **Organization Science**. v. 14, n. 2, p. 149-172, 2003.

WILLARD, G. E.; KRUEGER, D. A.; FEESER, H. R. In order to grow, must the founder go: a comparison of performance between founder and no-founder managed high-growth manufacturing firms. **Journal of Business Venturing**. v. 7, n. 3, p. 181-194, 1992.

Referências eletrônicas

www.apf.org.br

www.franciscafranco.org.br

www.fundacaograodemostarda.net

www.fundacaostickel.org.br

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA

Base para a entrevista semiestruturada com fundador/gestor da organização:

1. Por que a organização foi criada?
2. Qual é sua missão e visão?
3. O que a diferencia de outras organizações?
4. Quais os principais valores da organização?
5. Quais as maiores dificuldades pelas quais a organização passou? Como foram superadas?
6. Quais os momentos mais importantes que a organização passou?
7. Qual a estrutura da organização? Que alterações ocorreram desde sua criação?
8. Quais atividades/programas são desenvolvidos?
9. Qual o papel do fundador na organização?
10. Qual o papel do Conselho na organização?
11. Qual o papel dos colaboradores/voluntários na organização?
12. O que a organização valoriza em seus colaboradores?
13. Como vê o futuro da organização?
14. O que a organização busca em seus colaboradores?
15. Como ingressou na organização?
16. Que funções desempenha/ou desde o ingresso na organização? (se gestor)
17. Qual a relação da organização com o público atendido?
18. Como ocorrem os relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos?
19. Quais são suas expectativas (profissionais e pessoais) junto a organização?
20. Quais são os eventos importantes na organização?
21. O que mais despertou sua atenção quando ingressou na organização? (se gestor)
22. Qual a participação de funcionários e voluntários no processo decisório?
23. Algum processo ou atividade da organização já foi modificado por sugestão de colaboradores/voluntários? Qual? Com que frequência isso ocorre?

Base para a entrevista semiestruturada com membro do conselho da organização:

1. Por que a organização foi criada?
2. Qual é sua missão e visão?
3. O que a diferencia de outras organizações?
4. Quais os principais valores da organização?
5. Quais as maiores dificuldades pelas quais a organização passou? Como foram superadas?
6. Quais os momentos mais importantes que a organização passou?
7. Qual a estrutura da organização? Quais alterações ocorreram desde sua criação?
8. Quais atividades/programas são desenvolvidos?
9. Em que programas/atividades atua?
10. Qual o papel do fundador na organização?
11. Qual o papel do Conselho na organização?
12. Qual o papel dos colaboradores/voluntários na organização?
13. O que a organização valoriza em seus colaboradores?
14. Como vê o futuro da organização?
15. O que a organização busca em seus colaboradores?
16. Como ingressou na organização?
17. Que funções desempenha/ou desde o ingresso na organização?
18. Qual a relação da organização com o público atendido?
19. Como ocorrem os relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos?
20. Quais suas expectativas (profissionais e pessoais) junto a organização?
21. Quais são os eventos importantes na organização?
22. O que mais despertou a sua atenção quando ingressou na organização?
23. Qual a participação de funcionários e voluntários no processo decisório?
24. Algum processo ou atividade da organização já foi modificado por sugestão de colaboradores/voluntários? Qual? Com que frequência isso ocorre?

Base para a entrevista semiestruturada com colaborador/voluntário da organização:

1. Qual é sua missão e visão?
2. O que a diferencia de outras organizações?
3. Quais os principais valores da organização?
4. Quais as maiores dificuldades pelas quais a organização passou? Como foram superadas?
5. Quais os momentos mais importantes que a organização passou?
6. Em que programas/atividades atua?
7. Qual o papel do fundador na organização?
8. Qual o papel do Conselho na organização?
9. Qual o papel dos colaboradores/voluntários na organização?
10. O que a organização valoriza em seus colaboradores?
11. Como vê o futuro da organização?
12. O que a organização busca em seus colaboradores?
13. Como ingressou na organização?
14. Quais funções desempenha/ou desde o ingresso na organização?
15. Qual a relação da organização com o público atendido?
16. Como ocorrem os relacionamentos entre os diferentes níveis hierárquicos?
17. Quais suas expectativas (profissionais e pessoais) junto a organização?
18. Quais são os eventos importantes na organização?
19. O que mais despertou sua atenção quando ingressou na organização?
20. Qual a participação de funcionários e voluntários no processo decisório?
21. Algum processo ou atividade da organização já foi modificado por sugestão de colaboradores/voluntários? Qual? Com que frequência isso ocorre?

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos atender. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita nesse formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original desse formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

Fundações de Direito Privado

Composição da equipe de pesquisa:

Mabel Bastos de Paula, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3266-6874. Correio eletrônico: **paulamabel@hotmail.com**

Sérgio Nunes Muritiba, professor do Programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – Uninove, em São Paulo. Telefone (11) 3665-9342. Correio eletrônico: **smuritiba@gmail.br**

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema as Fundações de Direito Privado.

Para a realização dessa pesquisa, sua participação será de grande valor para enriquecer a compreensão e os estudos no Brasil sobre essas organizações.

A entrevista pode nos tomar aproximadamente 2 horas, e será gravada com a utilização de um gravador digital. Apenas as duas pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. As gravações de entrevista serão mantidas em local seguro.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua organização. Nós o faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua organização.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito dessa pesquisa.

Muito obrigado!

Mabel Bastos de Paula

Sérgio Nunes Muritiba

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores da pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9300/9342 Fax: (11) 3665-9369; correio eletrônico: ppga@uninove.br.

Consentimento a assinar:

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para essa pesquisa sobre Fundações de Direito Privado.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir.

Entendo também que posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

| | |
|---|---|
| Local: _____ Data: _____ | Pessoa entrevistada: Nome: _____ Assinatura: _____ |
| | Entrevistador(es) Nome: _____ Assinatura: _____ |
| | Nome: _____ |
| | Assinatura: _____ |

Autorização de citação do nome da organização:

Eu autorizo Mabel Bastos de Paula e Sérgio Nunes Muritiba a revelar o nome da organização em que trabalho nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante: _____

Nome da organização: _____

Função do participante: _____

Assinatura do participante: _____ Data: _____

Esse texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE. Para contato com o programa: telefone (11) 3665-9300/9342 Fax: (11) 3665-9369; correio eletrônico: ppga@uninove.br.