



RGC, São Paulo, v. 1, n.1, art.2, pp. 29-56, dez. 2014.  
ISSN 2359-313X

## **Influência dos Fundadores na Cultura Organizacional das Fundações de Direito Privado**

Mabel Bastos de Paula

E-mail: [paulamabel@hotmail.com](mailto:paulamabel@hotmail.com)

Universidade Nove de Julho – UNINOVE – Brasil

Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Campus Memorial

Av. Dr. Adolpho Pinto, 109. Barra Funda - São Paulo-SP

Patrícia Morilha Muritiba

E-mail: [pmorilha@gmail.com](mailto:pmorilha@gmail.com)

Centro Universitário Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU – Brasil

Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Campus Liberdade,

Rua Taguá, 150 - São Paulo, SP - Brasil - 01508-010.

<p><b>Recebido em: 20 de agosto de 2014</b> <b>Aceito em: 01 de dezembro de 2014</b> <b>Publicado em: 23 de dezembro de 2014</b></p>
--

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é levantar como se dá a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. As fundações de direito privado, ao serem instituídas, têm determinadas pelo seu fundador a finalidade a que se destinam, sendo esta perene, o que leva a pensar que, a influência do fundador pode ser ainda de maior importância que em outros tipos de organização. Os resultados mostraram que a influência dos fundadores é maior quando estes ainda estão presentes nas organizações que criaram, as quais trazem muito de suas características pessoais. Em fundações em que os fundadores não mais estão presentes, sua influência é observada na escolha de conselheiros que possam perpetuar seus valores. 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.

**Palavras-chave:** cultura organizacional. Fundadores. Terceiro setor.

## ABSTRACT

The objective is to raise how is the influence of the founders in the organizational culture of private foundations. The private foundations, when imposed, are determined by its founder the purpose for which they are intended, which is perennial, which suggests that the influence of the founder can be even more important than in other types of organizations. The results showed that the influence of the founders is greater when they are still present in organizations that have created, which bring much of their personal characteristics. In foundations where founders are no longer present, its influence is seen in the choice of advisers that may perpetuate its values. The connection of the foundations to religious groups or families, as determined by its founders, proved to be a form used to ensure the continuity of the values of the founder.

**Keywords:** Organizational Culture. Founders. Third sector.

## INTRODUÇÃO

A influência dos fundadores na cultura organizacional foi reconhecida por Schein (1983; 2009) como determinante para o entendimento das organizações.

Este estudo tem como objetivo estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado.

Fundações de direito privado são organizações que integram o chamado terceiro setor, setor da economia que utiliza recursos privados destinados a finalidades públicas (FERNANDES,2000).

A cultura organizacional tem sido considerada, nos estudos da Administração, como um elemento de grande importância. Está relacionada ao que as pessoas fazem e como se comportam nas organizações, e também aos processos de mudança (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 dependem 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 idéia 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 a 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 têm lugar 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 os valores e 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 deste estudo é de estudar a influência dos fundadores na cultura organizacional das fundações de direito privado. Tal objetivo se desdobra na seguinte questão de pesquisa: Como se dá a influência do fundador sobre a cultura organizacional da fundação? Para respondê-la, 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. Quando se pesquisa cultura organizacional, por tratar-se 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). Neste estudo, foram observados e coletados dados sobre: missão, visão e valores da organização, linguagem, identidade e relacionamentos.

Este estudo apresenta primeiramente o referencial teórico que deu base ao estudo de *grounded theory*, que foi conduzido em quatro casos de Fundações do terceiro setor - duas cujo fundador ainda está atuante e duas cujo fundador já faleceu. A partir disso, são explorados aspectos sobre o papel dos fundadores sobre a cultura e a seguir, os resultados dos casos são apresentados. Os resultados são então sintetizados em proposições que juntas formam um modelo teórico.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste tópico é apresentado o referencial teórico sobre o tema abordado neste estudo. 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 na cultura. Por fim trata-se do fundador das fundações de direito privado.

### Terceiro setor e fundações de direito privado

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, dentre outras. São organizações que variam em tamanho, grau de formalização, volume de recursos, objetivos institucionais e forma de atuação (FISCHER, 2002). Falconer e Vilela (2001) conceituam terceiro setor como o conjunto de organizações privadas, sem fins lucrativos, que atendem a finalidades públicas ou coletivas. Este setor apresenta grande diversidade, tanto pelas organizações que o compõe quanto pelos papéis que estas desempenham em suas áreas de atuação.

No Brasil, o primeiro esboço de fundação ocorre 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", no entanto, não conseguiu assumir personalidade jurídica autônoma, funcionando apenas como um apêndice da Santa Casa (PAES, 2006; RAFAEL, 1997).

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, em geral, 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. Não há no Brasil, diferente do que ocorre nos Estados Unidos, a distinção legal entre fundações empresariais e fundações independentes (não ligadas a empresas), embora ambas tenham os mesmos benefícios (SCHOMMER, 2000). A autora também destaca 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 a partir de significativos patrimônios pessoais, de empresas ou da comunidade.

Há controvérsias sobre se as fundações e institutos (que tem figura jurídica de associações) ligados a 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 Kellog e Ford, que tem plena autonomia, inclusive financeira, com relação às organizações empresariais que lhe deram origem.

### **Papel dos fundadores na 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).

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 tem 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). Basicamente, pode-se considerar que as culturas emergem de três fontes: as crenças, valores e pressupostos dos fundadores da organização; as experiências de aprendizagem dos membros do grupo à medida que a organização se desenvolve; e as novas crenças, valores e 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 tem sua própria noção de como serem bem sucedidos e de como operacionalizar sua idéia. Isto 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 auto-confiança 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). 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 tem fortes incentivos 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 pode-se citar que a organização torna-se muito dependente de seu fundador, há ausência ou insuficiência de monitoramento e disciplina, e a vulnerabilidade decorrente de problemas de auto-controle (quando os fundadores fazem o querem, e não o que deveriam fazer). Essas desvantagens podem trazer

prejuízos à organização, como o afastamento de importantes *stakeholders*, 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).

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 que o que considera como mais crítico é a passagem do fundador para um CEO da segunda geração. Ainda que esta 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 ter a previsão de 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 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 (OGBONNA; HARRIS, 2001; HARRIS, L. C.; OGBONNA, 1999), e a permanência deste no controle da organização está relacionada à variáveis como sua formação educacional, seu perfil pessoal e experiências anteriores (RUBERSON; GUPTA, 1992).

### **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.

Em estudo realizado com três fundações ligadas a grupos empresariais, Schommer e Fischer (1999) relatam que a origem dessas organizações esta fortemente relacionada à figura de um líder, por sua ingerência direta, ou pela inspiração de um líder, através 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, também controla os objetivos e resultados das fundações. 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 GAPA - Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS 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.

## **METODOLOGIA**

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).

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 à questão de pesquisa.

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 da presente pesquisa são 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.

As fundações com fundadores já falecidos foram buscadas através 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 ASB e Fundação Francisca Franco tem os fundadores já falecidos. As fundações Stickel e Grão de Mostarda tem os fundadores (ou descendentes) ainda presentes.

Foi feita a coleta de dados, sendo utilizadas as seguintes fontes de evidência:

entrevista com gestor/fundador da organização; entrevista com membro do conselho; entrevistas com funcionários; documentos de fundação; relatórios; material de divulgação e informações da mídia e pesquisas anteriores.

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.

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. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente para posterior análise. Como mencionado anteriormente, este 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 código 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.

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **Perfil dos casos estudados**

Este 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 já foram sucedidos na administração (ASB<sup>1</sup> e Francisca Franco).

O Quadro 2 apresenta um breve resumo do perfil e do histórico de cada fundação, conforme as informações coletadas nas entrevistas e nos documentos das organizações.

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 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 vitimas de violência através de abrigos. Mantém curso profissionalizante na área de moda.	Fundador permaneceu como presidente até seu falecimento. Presidentes subseqüentes escolhidos pelo conselho	75 funcionários, aproximadamente 15 voluntários	São Paulo
Stickel	Erico e Martha Stickel	1954, por meio de escritura pública	fomento às artes plásticas e também na área de desenvolvimento e geração de renda em comunidades com altos índices de vulnerabilidade social	Fundador permaneceu como presidente por vários anos; foi sucedido pelo filho	11 funcionários, 3 estagiários, 1 voluntário. Há voluntários para os cursos.	São Paulo
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. Também possui 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 2: Perfil das fundações**

Fonte: elaborado pelo autor

## Efeitos do ideal do fundador sobre a cultura organizacional

### Missão e Visão

Todas as fundações estudadas, independente 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, posterior aos fundadores. As citações de entrevistas, que serão apresentadas a seguir, procuram comprovar estes achados.

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).

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).

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 referencia. A gente está caminhando

para isso. (Fundação Francisca Franco - gerente social)

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 falava. (...) a gente tem muito a preocupação de estar sempre ajustando essa missão. Então ela está sendo uma missão em transformação. (Fundação Stickel - presidente)

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)

## 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 os garantissem sua manutenção, como atribuir a escolha do conselho a seu agrupamento religioso, ou à membros da família.

O trecho a seguir, extraído de *folder* comemorativo da Fundação ASB, 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.

Na Fundação Francisca Franco, além da identificação com os valores cristãos, também são encontrados, 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)

Na Fundação Stickel, 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)

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

O Quadro 3 sintetiza os resultados encontrados referentes a influência do fundador para missão, visão e valores.

<b>Fundações:</b>	<b>Missão, visão e valores</b>	<b>Influência do fundador</b>
<b>ASB</b>	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, projetos apoiados são sua maioria ligados à igreja.
<b>Francisca Franco</b>	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.
<b>Stickel</b>	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, permitiu as mudanças ocorridas na missão.
<b>Grão de Mostarda</b>	Tem como missão desenvolver projetos e apoiar financeiramente a organizações que atendem a infância. 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 3 - Influência do fundador: Missão, Visão e Valores**

Fonte: Elaborado pelo autor

## Linguagem

A seguir são relatados 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. As citações de entrevistas a seguir ajudam a exemplificar os achados.

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)

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)

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

## 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.

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*).

Também se pode 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, no caso da Fundação Francisca Franco. 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. Como é, atualmente, o único membro da família envolvido com as atividades da Fundação, o presidente considera a necessidade futura de um trabalho de governança, 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 estes 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 também é citado como responsável pela continuidade da Fundação e pelo aprimoramento do trabalho que é desenvolvido. Essa identificação com o ideal dos fundadores também é 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 negocio 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 na comunidade atendida. A esses fatores é atribuído o êxito das atividades desenvolvidas e a credibilidade que a Fundação tem tido junto à comunidade.

Nas entrevistas realizadas com os demais membros da Fundação, pode-se perceber a grande identificação destes 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)

## 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 tem os relacionamentos determinados mais a partir 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 conselho, mas tal, embora decorrente da determinação do fundador, pode estar mais relacionado ao convívio das 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.

No caso da 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.

Já na 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 relacionamentos é recorrente nas entrevistas realizadas com os colaboradores da Fundação. Tal 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. 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 a qualquer influência de fundadores, parece estar relacionado às atividades desenvolvidas pela

Fundação e sua maior institucionalização.

Também é destacada 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)

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 equipa equipe e pelos gestores, do que por alguma eventual influência dos fundadores da organização.

Já na 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 em estarem abertos ao diálogo, às novas idéias. 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.

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 idéias 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 4 sintetiza os achados sobre a influência do fundador sobre a linguagem, identidade e relacionamentos.

Fundações:	Linguagem, identidade e relacionamentos	Influência dos fundadores
<b>ASB</b>	Como a instituição da Fundação se deu através de testamento, há pouca influência da fundadora sobre estes 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.
<b>Francisca Franco</b>	Observa-se referência aos fundadores tanto no discurso dos entrevistados como na presença de símbolos 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.	É perceptível a presença dos fundadores no discurso e na presença de símbolos. Houve e ainda há participação de familiares dos 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.
<b>Stickel</b>	Percebe-se referência aos fundadores e pessoas importantes através 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.
<b>Grão de Mostarda</b>	A linguagem e identidade da Fundação ainda estão sendo construídas. A fundadora tem o papel de líder e elemento centralizador do grupo. Os relacionamentos tem características de informalidade, pautados em 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 4 - Influência do Fundador: Linguagem, Identidade e Relacionamentos**

Fonte: elaborado pelo autor

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste 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. A questão de pesquisa indagava 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. Isto nos 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 uma grande influência deste. 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:

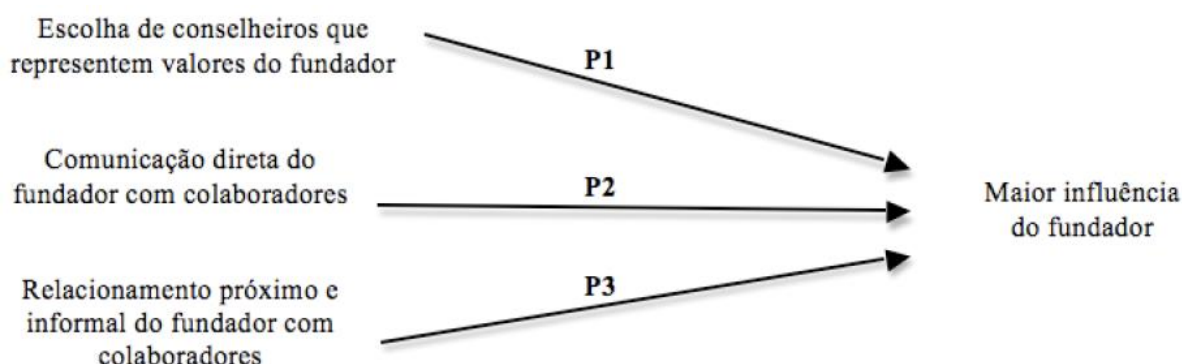
Proposição 2: A comunicação direta do fundador com os colaboradores, que ocorre com facilidade nos anos que o fundador está presente, possibilita uma maior influência deste na cultura.

Também foi observada 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 leva à terceira proposição:

Proposição 3: Relacionamentos mais próximos e informais do fundador com os colaboradores possibilitam uma maior influência deste na cultura da Fundação.

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

A Figura 1 resume as proposições levantadas por este estudo. Os seis fatores citados na coluna da esquerda estão relacionados com os elementos da coluna da direita, os quais se referem a uma maior influência dos fundadores na cultura das fundações, e à participação dos colaboradores na formação da cultura.



**Figura 1 - Influência do fundador na cultura das fundações**

Fonte: elaborado pelos autores

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este 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 dos fundadores 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.

Este 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). O objetivo é a geração de teoria, não a sua comprovação. 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 comuns nas 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.

Para estudos futuros, sugere-se que a amostra seja ampliada para fundações de outras áreas de atuação e outras áreas geográficas. Também sugere-se um estudo comparativo entre fundações instituídas por pessoas físicas e instituídas por pessoas jurídicas. Também se sugerem estudos referentes às proposições levantadas neste trabalho, como a influência do fundador na cultura através 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.

Obs.: Uma Fundação não autorizou a divulgação da sua identidade. O nome da organização e de sua fundadora foi substituído pela sigla fictícia ASB, e os dados que poderiam revelar sua identidade foram omitidos. A omissão dessas informações não prejudica o objetivo da presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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

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

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.

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 no Brasil: pontualidade, dispersão e lacunas teóricas. In: EnANPAD. Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

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

REVISTA FILANTROPIA. **(Des)abrigar para a inserção social**. n. 12, maio-junho de 2004.

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 Olímpio, 2007.

\_\_\_\_\_. 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.

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.

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.

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

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