

# LIDERANÇA COMUNITÁRIA E SUSTENTABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Vanessa Manfredini<sup>1</sup>  
[vanessamanfredini@yahoo.com.br](mailto:vanessamanfredini@yahoo.com.br)

Francielle Molon da Silva<sup>1</sup>  
[franmolon@yahoo.com.br](mailto:franmolon@yahoo.com.br)

Elaine Di Diego Antunes<sup>1</sup>  
[eddantunes@ea.ufrgs.br](mailto:eddantunes@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO-PPGA  
PORTO ALEGRE - RIO GRANDE DO SUL/BRASIL

## Resumo

O presente estudo aborda o tema do papel do líder comunitário em busca de enfrentar os desafios da sustentabilidade econômico-financeira de uma organização não-governamental situada na região Sul do Brasil: o GAP/RS. Como objetivo desse estudo, tem-se investigar a posição o papel exercido pelo líder desta instituição a fim de promover ações para que a sustentabilidade seja viabilizada e, como ocorrem as relações na ONG. Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se como estratégia de pesquisa um estudo de caso exploratório, o qual teve como apoio instrumentos de coleta como a entrevista individual semi-estruturada e a análise documental. Diante da pesquisa realizada, observa-se que embora a fonte de recursos indiretos para projetos sociais seja de iniciativa privada, pois os fundos internacionais estão cada vez mais escassos e os governamentais além de restritos e bastante burocratizados, existe uma notória dificuldade na captação de outras fontes e nichos de trabalho para a promoção de ações em busca da manutenção da instituição. Para atingir a sustentabilidade econômico-financeira, portanto, os líderes comunitários devem ser capazes de enfrentar as mudanças, revelando determinação e capacidade para conseguir um melhor desempenho através das pessoas que os seguem, buscando a adaptação às mudanças e aos recursos disponíveis.

**Palavras-chave:** Liderança, Sustentabilidade, ONGs

## Abstract

The present study it approaches the subject of the paper of the communitarian leader in search to face the challenges of the sustainability economic-financier of a situated not-governmental

organization in the South region of Brazil: the GAPA/RS. As objective of this study, it is had to investigate the position the paper exerted for the leader of this institution in order to promote action so that the sustainability is made possible and, how the relations in the ONG occur. To reach the considered objectives, it was used as research strategy an exploratory study case, which had as support collection instruments as the individual interview half-structuralized and the analysis documentary. Ahead of the carried through research, one observes that even so the source of indirect resources for social projects is of private initiative, therefore deep the international ones are each time scarcer and the governmental ones beyond restricted, exist a well-known difficulty in the capitation of other sources and niches of work for the promotion of action in search of the maintenance of the institution. To reach the sustainability economic-financier, therefore, the communitarian leaders must be capable to face the changes, disclosing determination and capacity to obtain one better performance through the people who follow them, searching the adaptation to the changes and the available resources.

**Key-words:** Communitarian Leader, Sustainability, Not-Governmental Organization, GAPA/RS

## Introdução

Atualmente, quase todas as políticas e propostas que partem das empresas e do Terceiro Setor têm como objetivo o combate à pobreza e à exclusão social. Os sentimentos de insegurança que permeiam a sociedade atual, principalmente dos países subdesenvolvidos como o Brasil, são vivenciados pelas pessoas de todas as crenças, faixas econômicas, esferas de influência e de todos os níveis de competências. Porém, a liderança efetiva pode movimentar as organizações de seu estado corrente para futuros, criar visões de oportunidades potenciais para as organizações.

Os temas “liderança” e “sustentabilidade” são dois grandes blocos que apresentam uma inter-relação bastante significativa, uma vez que é a partir das ações dos líderes das organizações que se garante a sustentabilidade das instituições. Estudar, portanto, como os líderes comunitários enfrentam o desafio da sustentabilidade torna-se uma contribuição bastante importante às organizações do Terceiro Setor, tendo em vista que as fontes doadoras por sua vez são quase sempre as mesmas e estão sujeitas às intempéries econômicas, não apresentando compromisso de sustentar de maneira absoluta qualquer entidade social.

O Terceiro Setor está passando por um momento transitório entre a antiga filantropia “assistencialista” e a nova tendência de “participação social”, que se mostra muito desafiadora e estimulante. A racionalidade instrumental dos atores sociais envolvidos parecem mais profissionais, as atitudes mais planejadas, assim como as doações feitas são mais direcionadas, mostrando comprometimento com resultados e grande participação da comunidade.

Devido à crescente preocupação com geração de renda e sustentabilidade das instituições, o terceiro setor demanda uma sociedade mais aberta à participação social e um novo personagem, o líder comunitário, capaz de captar recursos, interligar ações e apresentar um pensamento mais sistêmico.

Diante dessas perspectivas, buscou-se investigar o papel dos líderes comunitários em busca da sustentabilidade econômico-financeira em uma organização não-governamental de Porto Alegre-RS/Brasil, visto que a sustentabilidade econômico-financeira refere-se não apenas à necessidade de manter fluxos regulares de investimentos e uma preocupação dominante nos planos de desenvolvimento tradicionais, mas também à gestão eficiente dos recursos produtivos. Nesse contexto, o líder comunitário serve como um gestor social, onde o novo líder é aquele que potencializa as pessoas à ação, que converte seus seguidores em líderes e que desta forma, pode transformar líderes em agentes de mudança.

Trata-se, portanto, de um estudo de caráter exploratório, procurando desenvolver, esclarecer e aprofundar conceitos, visando estudos posteriores. Utilizou-se da metodologia de estudo de caso a fim

de investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, sendo incorporada ao estudo em questão a observação direta e entrevista semi-estruturada com um líder comunitário, como fontes de evidências.

O trabalho foi desenvolvido no GAPA/RS (Grupo de Apoio e Prevenção à AIDS do estado do Rio Grande do Sul), com sede em Porto Alegre, por apresentar um expressivo reconhecimento perante a sociedade e ter sido a primeira organização não-governamental a se preocupar e abordar questões referentes à AIDS no Estado.

O GAPA/RS foi fundado em 1989 com a missão promover a redução da infecção pelo HIV através de ações de prevenção e lutar pela garantia dos direitos das pessoas atingidas pela epidemia da AIDS. É uma entidade que se preocupa com questões voltadas tanto aos portadores do vírus HIV quanto àqueles que procuram saber maiores informações sobre a doença.

O presente trabalho estrutura-se, portanto, da seguinte forma: apresentação do método de pesquisa; a escolha e apresentação da organização não-governamental a ser estudada; aspectos relacionados a liderança e seus construtos; contextualização da sustentabilidade; discussão dos resultados: liderança e sustentabilidade no GAPA/RS; e finalizando-o com considerações finais.

## **1 O Método: estudo de caso exploratório**

O método utilizado para a realização deste trabalho foi um estudo de caso de caráter exploratório cujo pressuposto fundamental é que tais pesquisas desenvolvem, esclarecem, aprofundam e modificam conceitos, visando estudos posteriores (GIL, 1999). As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. “Este tipo de pesquisa é realizada especialmente quando o tema é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis” (GIL, 1999, p.43).

Corroborando com Gil (1999), Cervo e Bervian (2002) argumentam que a pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e pretende descobrir as relações existentes entre os elementos que compõem o estudo. Os autores complementam as idéias mencionando que essa pesquisa requer um planejamento bastante flexível a fim de possibilitar a consideração de diversos aspectos de um problema ou de uma situação (CERVO E BERVIAN, 2002). Ademais, segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno atual dentro do seu contexto, principalmente quando “os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (p.32).

Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se a entrevista individual semi-estruturada e a análise documental. De acordo com Triviños (1987) a “entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante” (p.174). A documentação, pela sua própria característica, é uma importante fonte de dados e nela as informações podem tomar diversas formas como cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões, documentos administrativos, estudos formais, avaliações de plantas e artigos da mídia.

O uso da documentação deve ser cuidadoso, pois, segundo YIN (2001), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes. Portanto, o referente estudo ocorreu no GAPA/RS (Grupo de Apoio à Prevenção da AIDS no Rio Grande do Sul) e através do método de pesquisa e dos instrumentos de coleta adotados foi possível atingir os objetivos propostos inicialmente que referem-se ao papel do líder comunitário frente ao desafio da sustentabilidade econômico-financeira e a inter-relação dessas temáticas na ONG.

## **2 A Escolha da ONG: O Grupo GAPA/RS**

A escolha do objeto de análise ocorreu devido à expressividade e reconhecimento que esta ONG possui no Estado do Rio Grande do Sul, desenvolvendo ações comunitárias nesta região, a partir de programas que visam a prevenção e atenção (assistência) a portadores e à sociedade em geral. Trata-se de uma Organização Não-Governamental com tradição histórica e credibilidade, servindo como referência pela atuação em um campo da saúde que ainda permeia o preconceito e a exclusão social.

Diante disso, o Grupo de Apoio à Prevenção da AIDS do Rio Grande do Sul - GAPA/RS tem como missão promover a redução da infecção pelo HIV através de ações de prevenção e lutar pela garantia dos direitos das pessoas atingidas pela epidemia da AIDS.

O GAPA/RS é uma organização não-governamental, autônoma, sem fins lucrativos, de base comunitária e que atua em nível estadual. Hoje, são cerca de 35 voluntários regulares, em sua maioria profissionais de formação universitária, que prestam em torno de 500 atendimentos diretos na sede e em outras instituições, com um alcance indireto estimado em 30 mil pessoas por ano.

Em abril de 1989, o GAPA/RS nasceu como resultado da situação emergencial vigente e da solidariedade de um grupo de pessoas diante da falta de cuidados, de respeito e de número elevado de discriminações sofridas diariamente por vítimas da AIDS: eram os serviços de saúde que negavam atendimento ou o faziam deficitariamente, com os direitos mais elementares sendo negados, diante do contexto incipiente da doença.

Pessoas com HIV/AIDS, seus familiares, companheiros e amigos, profissionais de saúde e religiosos compunham o grupo de fundadores. No início, os serviços foram realizados em salas cedidas pela Igreja Luterana ou pela Secretaria Municipal de Saúde. Muitas vezes recorreu-se à casa dos próprios voluntários. Apenas em 1991, através de um convênio com a SSMA/RS (Secretaria da Saúde e Meio Ambiente do Estado do Rio Grande do Sul), conquistou-se a atual sede.

Desde a fundação, a luta política sempre foi a tônica da atuação do GAPA/RS. E mesmo as atividades de natureza assistencial, através de visitas domiciliares e hospitalares, acolhimento de situações de crise e serviços de apoio psicoterapêutico (individual ou em grupo), foram realizadas a fim de promover a cidadania das pessoas com HIV/AIDS, despertando sua consciência para melhoria de sua qualidade de vida e estimular seu ativismo.

Para realizar seus trabalhos de prevenção da infecção pelo HIV, o GAPA/RS inicialmente convocou a participação de vários grupos sociais, especialmente homens, mulheres e travestis, com os quais aprendeu-se que violência, preconceito e discriminação eram muito mais antigos que a epidemia da AIDS.

A partir dos paradigmas da solidariedade, da inclusão social, do respeito às diferenças, do exercício efetivo da cidadania, o GAPA/RS desenvolve um conjunto de ações que buscam conter a epidemia de AIDS, incentivando a sociedade a participar de trabalho voluntário e também apoiando aqueles que são portadores do HIV.

### **2.1 Crenças e Valores do GAPA/RS**

- Cumprir e fazer cumprir os princípios estabelecidos na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração dos Direitos Fundamentais da Pessoa Portadora do Vírus da Aids, bem como as garantias estabelecidas na Constituição Brasileira vigente.
- Sustentar sua atuação com relação ao HIV/AIDS através da análise crítica da realidade política, cultural e social brasileira.
- Lutar contra qualquer forma de discriminação, preconceito e outros comportamentos e atitudes lesivos aos direitos das pessoas atingidas pela epidemia da AIDS.

- Priorizar o atendimento aos indivíduos socialmente vulneráveis e às populações social e economicamente excluídas, em especial às pessoas portadoras do HIV e doentes de AIDS.
- Lutar pelo estabelecimento de uma eficaz política pública de saúde no Brasil, e em especial no Estado do RS e no município de Porto Alegre.
- Garantir que o princípio da democracia esteja sempre presente nas atividades da organização.
- Estimular a articulação com os movimentos sociais e comunitários, cujas ações estejam voltadas aos Direitos Humanos.

## 2.2 Os 3 principais eixos de atuação do GAPA/RS

O GAPA/RS atua sobre três principais vertentes:

### ▪ **Controle Social**

A prioridade na atuação junto a instâncias de controle social faz desta ONG uma referência neste assunto para as demais entidades do país. Desde a sua fundação, o GAPA/RS participa de forma atuante dos Conselhos Municipal e Estadual de Saúde e, há cerca de dois anos, representa o movimento social em AIDS no Conselho Nacional de Saúde.

### ▪ **Atenção (Assistência)**

A ONG realiza diversas atividades voltadas à comunidade no que diz respeito a esclarecimentos e auxílio. Dentre estes programas destacam-se o Plantão de aconselhamento pessoal, telefônico e virtual; Serviço jurídico; Encontro positivo; Serviço de Atendimento Terapêutico; Grupo de Adesão; Grupo de Mútua ajuda, dentre outros.

### ▪ **Prevenção**

São desenvolvidas algumas estratégias de prevenção à HIV/AIDS junto a população, tais como o Núcleo de ação e estudos da prostituição e, o Projeto empresa, que realiza palestras e oficinas sobre prevenção da doença no local de trabalho.

## 3 A Liderança e seus Constructos

Desde os tempos mais remotos, a liderança é considerada elemento vital ao sucesso de qualquer organização, instituição ou grupo comunitário. Isso se confirma através das mudanças e adequações do conceito de liderança de acordo com as transformações e necessidades sócio-econômicas que emergiram nos últimos anos. Estas modificações atingem todos os componentes de uma organização, mas principalmente aquela pessoa que lhe é destinada o papel de coordenar, delegar e monitorar as tarefas executadas por seus colaboradores. Ou seja, o líder de hoje necessita desenvolver outras habilidades, adaptando-se às novas realidades e à mudança, mas investindo sempre no seu espírito inovador e empreendedor.

O constructo de liderança é alvo de muitos estudos. “De todas as funções de administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida” (HAMPTON, 1992, p. 386). Para entender o conceito de liderança é necessário compreender que esta temática encontra-se como uma qualidade intrínseca ao gerenciamento (RODRIGUEZ, 2005).

As pessoas vêm sendo administradas, em grupos e organizações, desde a pré-história. Mesmo os bandos mais simples de caçadores e coletores, geralmente reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava decisões. À medida que as sociedades cresceram e tornaram-se mais complexas, a necessidade de possuir um líder tornou-se aparente (RICE, 1970).

Analisando o contexto histórico observam-se indivíduos que dentro de uma época específica, proporcionaram liderança e que surgiram para enfrentar os desafios de suas épocas: Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Franklin Roosevelt, etc. “Suas lideranças construíram grandes nações” (BENNIS E NANUS, 1988).

Entretanto, para Smith (1997), a concepção leiga sobre liderança tem sido há muito tempo, baseada em ações de grandes figuras históricas, como por exemplo, as mencionadas acima como, Churchill, Gandhi ou Hitler.

A análise das ações de tais personalidades pode oferecer fraca base para teorizações sobre tipos de líderes menos notáveis e mais comuns no dia a dia; todavia, se tais figuras, na verdade, modelaram as concepções corriqueiras sobre a natureza da liderança, é a partir delas que se deve começar a análise (SMITH, 1997, p.3).

Bennis e Nanus (1988) acordam com Smith (1997), que em função dos desafios dos novos tempos e da velocidade das mudanças, estas são acompanhadas por idéias e por pessoas que apresentam competência para implementá-las. E, a partir disso, foram surgindo novos conceitos de liderança.

As primeiras discussões sobre o processo de liderança talvez sejam oferecidas por Maquiavel no século XVI. A teoria imposta por essa personalidade analisa o equilíbrio entre princípio e oportunismo que, segundo seu ponto de vista, proporcionaria a melhor orientação para as ações de um príncipe nas cidades-estado medievais italianas. “Essa prescrição entende-se não somente às relações com outras cidades-estado, mas também aos estilos mais eficazes utilizados pelos orientadores no relacionamento com seus orientados” (SMITH, 1997, p.3).

A liderança eficaz de acordo com o que Maquiavel propunha, era uma questão de “manutenção de um fluxo adequado de informações precisas sobre os assuntos a serem decididos e, ao mesmo tempo, a consideração das melhores alternativas de modo a permitir que as ações decisivas fossem tomadas” (SMITH, 1997, p.5). Sua análise tem muito em comum com as da maioria dos teóricos atuais ao identificarem duas dimensões no processo de liderança, que dizem respeito à organização do trabalho e à manutenção de boas relações de trabalho com outras pessoas.

Mencionando ainda a trajetória histórica do conceito de liderança, Maximiano (2006), propõe que o uso da autoridade é um foco importante no estudo dessa temática. De acordo com esse autor, o estilo pode ser autocrático ou democrático, dependendo se o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

Para Bennis e Nanus (1988), as habilidades necessárias à liderança permaneceram constantes, mas o seu conceito, como ela é e as maneiras pelas quais as pessoas aprendem a aplicá-la, mudou. Houve uma época em que se pensava que as habilidades de liderança fossem natas. “Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável” (BENNIS E NANUS, 1988, p.4).

Entretanto, atualmente o conceito de liderança está passando por modificações. As lideranças em muitas organizações estão produzindo cada vez mais maneiras de estimular e capacitar seus colaboradores na busca de soluções criativas e alternativas inovadoras. O líder de hoje possui um conhecimento grandioso das suas equipes de trabalho e estará atento às expectativas de crescimento e suas necessidades (HAMPTON, 1992).

Os líderes da mudança usam uma série de abordagens para levar as pessoas à ação. Também é papel deles auxiliar e motivar seus aprendizes em situação de mudança e reestruturação, para que eles criem impulso ao longo do tempo. Raramente baseiam-se apenas em algumas ferramentas ou fontes de idéias (KATZEMBACH, 1997).

Em acordo com Katzembach (1997), Rodriguez (2005) considera que a liderança requer a capacidade em “aglutinar pessoas ao redor de uma idéia, de um princípio, de uma filosofia, de uma objetivo, de modo espontâneo” (RODRIGUEZ, 2005, p. 103).

Corroborando com as idéias acima, Bennis e Nanus (1988) consideram a liderança como uma “força subjacente às organizações de sucesso, e que para criar organizações vitais e viáveis é necessária a liderança” (p.4). Ainda, “o líder é aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que converte líderes em seguidores da mudança” (BENNIS E NANUS, 1988, p.5).

Criar impulso para a mudança dentro de uma organização de base ampla é uma tarefa difícil e se torna cada vez mais complicado com o passar do tempo. Katzembach (1997), define grandes mudanças como situações nas quais o desempenho da empresa exige que a maioria das pessoas na organização aprenda novos comportamentos e habilidades. Para enfrentar esse desafio, Katzembach (1997) criou alguns meios que os líderes da mudança necessitam para chegarem ao objetivo comum. Primeiramente, deverão criar um novo *kit* de ferramentas para o desenvolvimento de abordagens, visando aumentar as opções para enfrentar os diferentes desafios de desempenho.

Uma das formas através das quais geram impulso ao longo do tempo é a integração de diferentes idéias e ferramentas, a fim de criar novas abordagens. “Obtêm as melhores contribuições de uma gama ampla de pessoas, assumindo os riscos da utilização de novas pessoas e abordagens que são evitados pelos gerentes tradicionais” (KATZEMBACH, 1996, p.270).

O autor salienta que os líderes capazes de enfrentar as mudanças possuem diferenças, porém assemelham-se pela determinação e capacidade para conseguir um melhor desempenho através das pessoas. Eles compartilham um conjunto de características que os auxiliam nestas situações tais como, “compromisso com uma forma melhor; coragem de desafiar as bases do poder e as normas existentes; iniciativa pessoal para transpor as fronteiras definidas; motivação própria e sobre os outros; preocupação com o tratamento dispensado às pessoas e sua preparação para o desempenho; modéstia e o bom humor em relação a si mesmos e às situações” (KATZEMBACH, 1996, p. 11).

Complementando as referências de Katzembach (1996), Rodriguez (2005, p.115-116) considera algumas características similares em líderes de sucesso. Dentre elas pode-se destacar a “educação abrangente; curiosidade ilimitada; entusiasmo ilimitado, profunda crença nas pessoas e nos times; nenhum receio em assumir riscos; devoção ao crescimento de longo prazo, mesmo que em detrimento do lucro de curto prazo; total comprometimento com a excelência; virtude; prontidão e visão”.

De acordo com outra abordagem, para Kets de Vries (2004), o líder possui inteligência emocional, capacidade auto-reflexiva, ou seja, é introspectivo, além de saber valorizar e estimular as pessoas ao seu redor. Em geral, o líder com inteligência emocional tende a atuar melhor em equipe e é mais eficaz quando necessita motivar a si próprio e aos outros.

É preciso ser um realizador para vencer nos negócios; quem só fica pensando na própria sorte não dá um bom líder (...) o líder mais eficaz consegue tanto agir como refletir, o que o prepara para administrar com uma visão de longo prazo. É gente que avança, mas também pára e se pergunta onde está indo e por quê (KETS DE VREIS, 2004, p.54).

O líder acredita em sua capacidade de controlar ou influenciar os acontecimentos de sua vida, assumindo responsabilidade pessoal, assumindo sentimentos ambivalentes e administrando a ansiedade. Eles possuem talento para a auto-observação e a auto-análise, além de motivação para se dedicar à auto-reflexão. “Acredito que os líderes que reconhecem e aceitam a loucura em si mesmos podem ser os líderes mais saudáveis de todos” (KETS DE VREIS, 2004, p.59).

Para Zaleznik (2004), um líder é ativo e não reativo. Ele molda as idéias ao invés de reagir a elas. Com isso, assume um comportamento pessoal e ativo em relação às metas que se propõe a realizar. “A influência que exerce na alteração dos humores, na evocação de imagens e de expectativas, e no estabelecimento de desejos e objetivos específicos é o que dita os rumores da empresa” (ZALEZNIK, 2004, p. 62).

Diante do exposto, “bons líderes estimulam a criatividade, a curiosidade, a ação, o risco e certamente a coragem, exatamente para estimular a autoconfiança das pessoas e atingir seus objetivos” (RODRIGUEZ, 2005, p.111).

Em seu discurso sobre liderança, Lapierre (1995) ressalta que um líder, além de suas capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, do senso político e das habilidades de direção, a sua liderança é também atribuída à vida interior e manifesta-se nos seus modos de agir. Para esse autor, a liderança tem suas origens na personalidade de um líder.

Porém, para Bennis e Nanus (1988), os líderes surgem quando as organizações enfrentam novos problemas e complexidades que não podem ser resolvidos sem orientação. “Assumem a responsabilidade de remoldarem as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais” (BENNIS E NANUS, 1988, p.15).

Para Bryman (2004), três elementos são importantes para que se possa definir liderança: influência, grupo e metas. Segundo o autor, a liderança é vista como um processo de influência pela qual o líder tem impacto sobre os outros, induzindo-os a se comportarem da maneira como eles julgam como o correto. Posteriormente, o processo de influência é conceituado com base no seu surgimento dentro de um contexto grupal.

Com isso, os membros do grupo, de acordo com essa definição, são tidos como subordinados ao líder, sendo este o responsável por essas pessoas. Por último, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas e que deverão ser concretizadas, pois a liderança efetiva será aquela que alcançar as metas do grupo (BRYMAN, 2004).

De acordo com Bryman (2004, p.258), “o líder fornece um senso de direção e de propósitos por meio da articulação de uma visão de mundo convincente”. Portanto, para Bryman (2004), diferente dos gestores que se preocupam com o aqui-e-agora e não articulam sobre os propósitos e a identidade organizacional, os líderes são capazes de modificar o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário, para alcançar metas e obter o sucesso.

Enfatizando os pressupostos defendidos por Bennis e Nanus (1988), em que os autores mencionam a facilidade em elucidar os princípios aprendidos para tornar-se um líder, o processo de internalização é um desafio imposto aos que almejam o cargo de liderança. “Nossa crise atual solicita liderança em cada nível da sociedade e em todas as organizações que a formam” (BENNIS E NANUS, 1988, p. 192). Portanto, diante do exposto julga-se conveniente salientar que o propósito do trabalho permeia sobre as questões salientadas, buscando através da compreensão do processo de liderança compreender e moldar um futuro mais desejável para esta nação e para o mundo, tomando como estudo a liderança comunitária.

#### **4 Contextualizando a Sustentabilidade**

A sustentabilidade parece conter ou contemplar um movimento social histórico, ser um elemento agregador e mediador, portador de um projeto de mudança universalizante para articular setores sociais díspares provenientes de movimentos sociais, de agências estatais, do mundo acadêmico e das organizações não-governamentais. A identidade que parece integrar esta multiplicidade seria a orientação para o desenvolvimento de uma sociedade sem desigualdades sociais ou uma sociedade sustentável (RUSCHEINSKY, 2004).

A definição desse termo dentro da área de Ciências Sociais Aplicadas segue com inúmeras hesitações e construções teóricas muito incipientes. E, esse conceito está muito atrelado ainda à gestão em empresas privadas, limitando-se à viabilidade econômico-financeira das organizações (SANTOS, 2005).

O termo “sustentabilidade” passou a ser conhecido e disseminado no âmbito da militância e das conferências mundiais sobre a questão do desenvolvimento sustentável nos anos de 1980 e 1990. Um dos grandes marcos foi a Conferência Mundial no Rio de Janeiro, a ECO 92, que reuniu atores

governamentais e não-governamentais para discutir e propor ações relacionadas à questão do desenvolvimento e preservação do meio ambiente.

A sustentabilidade consiste num conceito bastante amplo e admite variações de acordo com interesses e posicionamentos. Entre cientistas e formuladores de políticas públicas costumam ser sinônimo de controvérsia.

Em Capra (1996, p. 235), encontra-se uma afirmação bastante pertinente que demonstra a complexidade do termo sustentabilidade: “os princípios da ecologia são a interdependência, a reciclagem, a parceria, a flexibilidade e a diversidade, sendo, desta forma, a sustentabilidade, a consequência de todos eles”. Percebe-se que essa definição denota a importância e a envergadura alcançadas pela questão da sustentabilidade, que aparece enquanto consequência de outras dimensões ou elementos.

Rattner (2001, p. 3) afirma que a “sustentabilidade é o conceito que privilegia o uso de bens naturais/culturais sem descuidar de sua conservação, para que as gerações futuras também possam beneficiar-se deles”.

Sustentabilidade refere-se à capacidade econômica, social, técnica e operacional de uma instituição para manter e expandir seus serviços e, assim, alcançar o impacto social pretendido (MCKINSEY&COMPANY, 2006).

Para Falconer (1999) a sustentabilidade é a busca por meio da combinação ótima das fontes de financiamento e relaciona-se à capacidade contínua de obtenção de recurso (materiais, financeiros ou humanos) que uma organização possui aliada à sua capacidade de utilizar esses recursos obtidos com competência e foco nos seus objetivos.

A sustentabilidade combina ainda a capacidade de obter receitas próprias com a possibilidade de acessar fontes de financiamento públicos, privados e não-governamentais (nacionais e internacionais). Assim, a organização não precisa ser auto-sustentável, passando a se preocupar com sua credibilidade e legitimidade perante os agentes financiadores. Não diz respeito apenas à dimensão da sustentação financeira, mas a um conjunto amplo de fatores de desenvolvimento institucional que determinam a chance de êxito duradouro da organização. A organização deve reinventar-se para ser sustentável, considerando aspectos relacionados com a cultura e mudança organizacional (ARMANI, 2001).

Assim, conforme Armani (2001) a sustentabilidade pode ser definida como a capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização.

Outro autor que apresenta avanços no estudo e conceituação da sustentabilidade é Silva (2002) para quem a sustentabilidade se relaciona com a capacidade da organização de cumprir aquilo a que se propõe, no longo prazo.

Segundo Silva (2002), a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade da organização de se auto-renovar, entendendo-se a renovação, não no sentido restrito de substituir, mas, no sentido mais amplo, de trazer algo novo, de recriação. Nesta perspectiva, a busca da sustentabilidade implica renovar a qualidade, a motivação, a direção, a viabilidade, a capacidade e a legitimidade na organização.

Torna-se, válido, portanto, ressaltar que o desafio da sustentabilidade está posto e é hora de refletir sobre a prática, muitas vezes isoladas das organizações da sociedade civil, na busca de recursos, tendo em vista um contexto histórico econômico e social em que a questão da sustentabilidade é mais ampla e complexa.

São as organizações do Terceiro Setor de modo geral - e entre elas as organizações não-governamentais- os principais agentes do desenvolvimento sustentável. Partindo do pressuposto de que as organizações existem para atender uma necessidade do ambiente, sua legitimidade será alcançada à medida que realizam essa missão e assim alcançam reconhecimento público. Tal condição exige que

seus gestores e equipes compreendam quais são as necessidades e problemas colocados pelo contexto ambiental e desenvolvam visão e ação estratégica de solução (BOMFIM, 1999).

Dentro do conceito do Terceiro Setor, é importante ressaltar que o mesmo está crescendo de uma forma bastante acelerada dentro do contexto brasileiro atual e várias são as causas, segundo Melo Neto e Fróes (1999), dentre os fatores que levaram ao crescimento do Terceiro setor, é possível citar: **o fracasso das políticas sociais tradicionais:** as políticas sociais tradicionais não estão cumprindo seu papel, com a conseqüente marginalização da sociedade, poucos ou inexistentes planos de ação, permanecendo o enfoque de práticas assistencialistas como por exemplo: frente de trabalho; distribuição de alimentos, roupas, remédios, etc; **a degradação ambiental e a ameaça à saúde humana:** as promessas da "Agenda XXI fruto da ECO-92" estão muito longe de serem cumpridas. As diversas formas de agressão à natureza constituem ameaça permanente a sobrevivência de grandes contingentes populacionais; **a maior participação das empresas que buscam a cidadania organizacional:** maior participação de organizações que descobriram o retorno social de imagem e de mercado ao tornarem-se organizações-cidadãs ganhando o respeito de todos: trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade, governo e opinião pública.

Dentro do Terceiro Setor, encontram-se diversas instituições, como as organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse privado e as organizações não-governamentais.

As Organizações Sociais (OS) são aquelas organizações habilitadas a assumir a gestão de instituições estatais, mediante contratos de gestão. As OS são amparadas pela Lei 9.627, de 15/05/1998. Inicialmente, as OS estão sendo criadas pelo próprio governo, com a finalidade de extinguir certos órgãos governamentais; porém, é esperado que, no futuro, qualquer organização da sociedade civil possa credenciar-se como OS e habilitar-se à gestão de bens e serviços públicos (ARMANI, 2001).

Já as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) são instituições de direito privado, criadas por iniciativa de sociedade civil e certificadas pelo poder público federal após comprovar o cumprimento de alguns requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativa. As OSCIPs são, portanto, o reconhecimento oficial e legal do que entendemos por ONGs.

Uma OSCIP está situada no Terceiro Setor (considerando que o Primeiro Setor é formado pelo Estado, e o Segundo Setor pelo Mercado, ou seja, as Empresas Privadas). É, portanto, uma organização sem fins lucrativos que atua nas lacunas deixadas pelos setores público e privado, objetivando a promoção do bem-estar social; é entidade privada com finalidade pública que não substitui o Estado – apenas complementa suas ações e o auxilia a resolver problemas sociais.

A figura jurídica em que se enquadram as OSCIPs é relativamente nova: o aparato legal, a lei que as regulamenta é a 9.790, de 23 de março de 1999. Essa lei permite que pessoas jurídicas (grupos de pessoas ou profissionais), de direito privado sem fins lucrativos, sejam qualificadas, pelo Poder Público, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

E, por sua vez, as Organizações Não-Governamentais (ONGs) representam as organizações que prestam serviços à comunidade, que realizam um trabalho educacional de promoção da cidadania e defesa dos direitos coletivos, colaboram para o fortalecimento dos movimentos sociais e para a formação de suas lideranças, objetivando a constituição e o pleno exercício de novos direitos sociais, e, ainda, incentivam e subsidiam a participação popular na formulação e na implementação das políticas sociais (ABONG, 1993).

Gohn (1995) classifica as ONGs em três grandes grupos: "caritativas" (atuam na assistência ao menor, mulher e idosos, por exemplo); "ambientalistas" (relacionadas às questões do meio ambiente e do patrimônio histórico); e "cidadãs" (voltadas para a reivindicação dos direitos da cidadania, têm grande atuação nas políticas públicas, fornecendo subsídios para elaborá-las, fiscalizando-as ou fazendo denúncias, no caso de violações ou omissões).

Uma ONG pode tornar-se uma OSCIP desde que o seu estatuto, seus objetivos sociais e suas normas estatutárias atendam aos requisitos da lei e tenham sido aprovados pelo Ministério da Justiça (CEDAC, 2006).

A partir dessa pequena explanação do que seria o Terceiro Setor bem com as organizações que o compõem, é possível voltar a falar sobre o conceito de sustentabilidade o qual deve ser focado em diferentes dimensões, as quais demandam diretrizes específicas. Contudo, deve-se observar que essa divisão é meramente operacional. A abordagem requerida pela sustentabilidade é necessariamente integradora de todas essas dimensões, as quais devem ser enfocadas simultaneamente na implantação de todo e qualquer plano de ação (BRASIL, 2000).

O conceito de sustentabilidade, portanto, não pode se limitar apenas à visão tradicional de estoques e fluxos de recursos naturais e de capitais. De acordo com Ignacy Sachs (1993, p.24), um dos autores mais renomados do assunto, ao planejar o desenvolvimento, é preciso devemos considerar simultaneamente cinco dimensões de sustentabilidade:

a) *Sustentabilidade Social*, entendida como a consolidação de um processo de desenvolvimento baseado em *outro tipo de crescimento* e orientado por outra visão do que é a boa sociedade.

b) *Sustentabilidade econômica*, possibilitada por uma alocação e gestão mais eficientes dos recursos e por um fluxo regular do investimento público e privado.

c) *Sustentabilidade Ecológica*, que pode ser incrementada pelo uso das seguintes alavancas: aumento da capacidade de carga da Espaçoave Terra por meio da engenhosidade ou, em outras palavras, intensificação do uso dos recursos potenciais dos vários ecossistemas - com um mínimo de dano aos sistemas de sustentação da vida - para propósitos socialmente válidos; limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, substituindo-os por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição, por meio da conservação e reciclagem de energia e recursos; auto-limitação do consumo material pelos países ricos e pelas camadas sociais privilegiadas em todo o mundo; intensificação da pesquisa de tecnologias limpas que utilizem de modo mais eficiente os recursos para a promoção do desenvolvimento urbano, rural e industrial; definição das regras para uma adequada proteção ambiental, concepção da máquina institucional, bem como do conjunto de instrumentos econômicos, legais e administrativos necessários para assegurar o cumprimento das regras.

d) *Sustentabilidade espacial*, voltada a uma configuração rural-urbana mais equilibrada e a uma melhor distribuição territorial de assentamentos humanos e atividades econômicas.

e) *Sustentabilidade cultural*, em busca das raízes endógenas dos modelos de modernização e dos sistemas rurais integrados de produção, privilegiando processos de mudança no seio da continuidade cultural e traduzindo o conceito normativo de eco-desenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local.

Percebe-se, assim que a sustentabilidade é uma realidade bem mais complexa do que pode imaginar, uma vez que é representada por diversas dimensões as quais não atuam isoladamente, mas sim em conjunto umas com as outras. Porém, como unidade de análise deste trabalho, julgou-se prioritário considerar e focar mais as ações dos líderes comunitários em relação à sustentabilidade econômico-financeira.

Assim, tem-se que sustentabilidade sob a dimensão econômico-financeira segundo Rutherford (1997) analisa o mundo em termos de estoques e fluxos de capital. Apesar dos termos (estoques e fluxos de capital) tal perspectiva não se limita ao convencional capital monetário ou econômico, ela abrange também diferentes tipos de capitais, como o ambiental e/ou natural, o humano e o social.

Bartelmus (1995) investiga a sustentabilidade por meio da contabilidade e da responsabilidade. Segundo ele, a contabilidade é pré-requisito para a gestão racional do meio ambiente e da economia. E ainda critica os meios convencionais de contabilidade na área financeira que procuram medir a riqueza

de um país e mostra os principais modelos que vêm sendo adotados em alguns países para ajuste das contas.

Para Bartelmus (1995), a limitação na valoração monetária e econômica ocorre quando se afasta dos resultados de atividades e processos humanos. Nesse processo deve ser levado em conta o que diz respeito às aspirações culturais, à equidade e à estabilidade política, aspectos relevantes e difíceis de quantificar e virtualmente impossíveis de reduzir o montante em dinheiro.

Para Ruschinsky (2004) a dimensão econômica da sustentabilidade está muito atrelada à produtividade e aos custos. Já, segundo Sachs (1993) a mesma abrange o desenvolvimento intersetorial equilibrado; segurança alimentar, capacidade contínua de modernização dos instrumentos de produção; e inserção soberana na economia internacional.

E é interessante ainda trazer à discussão a visão de Silva e Meneses (2000) a respeito dessa dimensão. Para ela a realização do potencial econômico deve contemplar prioritariamente a distribuição da riqueza e renda associada a uma redução das externalidades sócio-ambientais, buscando-se resultados macrosociais positivos.

O termo sustentabilidade, portanto, envolve aspectos amplos e complexos de renovação, viabilidade, legitimidade, cumprir aquilo que propõe e possuir a capacidade institucional de interagir com diversos contextos. Ou seja, desenvolver a capacidade social, econômica, técnica, organizacional, ética e ambiental de uma instituição manter-se e expandir-se a fim de alcançar os objetivos propostos, como por exemplo, de promover o bem-estar social.

## **5 Discussão dos Resultados: Liderança e Sustentabilidade no GAPA/RS**

Diante das perspectivas da globalização e das constantes mudanças, observa-se que mesmo em uma organização não-governamental, como o GAPA/RS, o papel do líder torna-se um diferencial em busca da sustentabilidade, necessitando o mesmo adaptar-se aos diferentes contextos. O líder torna-se um ator social extremamente importante uma vez o sucesso de qualquer programa depende do envolvimento dos seus seguidores e essa participação somente será efetiva se o líder apresentar a competência de motivá-los em uma causa comum.

Com isso, os líderes da mudança usam uma série de abordagens para levar as pessoas à ação. Eles também auxiliam e motivam seus aprendizes em situação de mudança e reestruturação, para que eles criem impulso ao longo do tempo (KATZEMBACH, 1997).

Corroborando com as idéias acima, Bryman (2004), considera a influência, o grupo e as metas como elementos primordiais ao exercício da liderança. Apesar desta ser vista como um processo de influência pela qual o líder tem impacto sobre os outros, estimulando-os a se comportarem da maneira pró-ativa, onde os membros do grupo também são responsáveis por atingir as metas da instituição, pois a liderança efetiva será aquela que alcançar os resultados para o grupo e não objetivos individuais.

Ainda em relação à temática acima, nota-se que o GAPA/RS passou por lideranças diferentes no decorrer da sua história. São pessoas com formações diferentes e, portanto que assumiram posturas diferenciadas, concedendo importâncias distintas às demandas.

Essa informação referente ao GAPA/RS é fortemente consolidada por Lapierre (1995) em seu discurso sobre liderança, onde ressalta que um líder, além de suas capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, do senso político e das habilidades de direção, a sua liderança é também atribuída à vida interior e manifesta-se nos seus modos de agir. Para esse autor, a liderança tem suas origens na personalidade de um líder.

Hoje em dia, a liderança nesta instituição é baseada em habilidades como a percepção objetiva dos fatos, das diferentes dimensões que existem e na capacidade em saber conciliar essas diferenças e enxergar a instituição de forma integrada.

Coordenar todo o processo, ter uma visão macro (do contexto nacional e internacional) e micro (conseguir dar conta de todos os percalços internos); apropriar-se das diversas temáticas; estudar;

dedicar-se à instituição; preocupar-se com a resolução de problemas, são funções apontadas como, embora difíceis e complexas, atribuídas ao líder, de acordo com as informações obtidas no GAPA/RS.

A chegada da multifuncionalidade na organização estabelece novos patamares de competência e sucesso individual no trabalho, que, para serem alcançados, necessitam de práticas de aprendizagem contínuas. O sucesso dessa transformação significa para a organização, maior agilidade e integração dos processos internos (PAGÉS, 1992).

Para Krause (1999), a liderança forte é um dos fatores mais importantes para que se possa obter sucesso nas atividades humanas que dependem da cooperação. O poder do líder, bem como, suas habilidades de produzir resultados dependem também de seus seguidores. Deste modo, ele deve trabalhar cooperativamente com seus liderados, para alcançar os objetivos estimulados e estipulados por todos. Sendo assim, um líder é incumbido da responsabilidade de impor, exercendo o poder apropriado, ordens e disciplinas de qualquer nível, necessárias para a realização de objetivos.

Os dados provenientes do GAPA/RS vão ao encontro do que consideram Hampton (1992) quando refere-se ao líder de hoje como sendo aquele que possui um conhecimento grandioso das suas equipes de trabalho e estará atento às expectativas de crescimento e suas necessidades e em acordo com Katzembach (1997) e Rodriguez (2005) onde consideram que a liderança requer a capacidade em “aglutinar pessoas ao redor de uma idéia, de um princípio, de uma filosofia, de um objetivo, de modo espontâneo” (RODRIGUEZ, 2005, p. 103).

Percebe-se na ONG que, apesar de existir um estilo de liderança mais centralizador, em função das características pessoais do líder e pela própria cultura organizacional, as tomadas de decisões são realizadas em conjunto com os envolvidos. Fazendo, a partir disso, com que os mesmos sintam-se integrantes das ações e programas construídos pela instituição.

Existe, portanto um forte vínculo entre a personalidade de um líder, seu estilo de liderança e a cultura da organização (KETS DE VREIS, 2004). E, as ações tomadas em busca da sustentabilidade são orientadas através da liderança vigente.

Diante disso, torna-se válido nesse momento ressaltar que o GAPA/RS foi o primeiro grupo a trabalhar com AIDS no estado do Rio Grande do Sul, seguindo os moldes do GAPA/SP que foi a primeira ONG a tratar da questão da AIDS na América Latina. Isso comprova a sua representatividade e consistência perante as questões da AIDS.

Tanto o GAPA/RS quanto o GAPA/SP são organizações não-governamentais que estão presentes em uma Rede de GAPAs no Brasil. Essa Rede é constituída por 16 instituições, onde há no mínimo um GAPA por região do país. Eles possuem uma carta com princípios políticos e éticos que é comum a todos, mas apresentam total independência política e financeira.

Entretanto, é essa Rede a responsável por buscar financiamentos internacionais e depois realocar os recursos entre as diversas redes. Esse é um processo demorado e bastante complexo, tendo em vista que, mesmo existindo uma carta com princípios políticos e éticos comum a todos, há diferentes culturas, diferentes estágios de desenvolvimento organizacional o que torna mais difícil o repasse das verbas.

Conforme apontado por Falconer (1999) a sustentabilidade é a busca por meio da combinação ótima das fontes de financiamento e relaciona-se à capacidade contínua de obtenção de recursos (materiais, financeiros ou humanos) que uma organização possui aliada à sua capacidade de utilizar esses recursos obtidos com competência e foco nos seus objetivos. E essa tarefa árdua e complexa é desenvolvida pela Rede dos GAPAs.

Torna-se importante dizer que existem financiadores nacionais. Os financiamentos provenientes do Governo Federal seguem uma rigorosa seleção. Através de edital referente ao Plano Nacional as instituições candidatam-se a receber verbas provenientes de financiamentos nacionais e internacionais, apresentando projetos de inserção social, diminuição da discriminação, proteção e apoio a doenças graves. O GAPA/RS possui um grande número de projetos aprovados pelo histórico da instituição, inserção política, trabalho sério e referência na área de atuação.

Os autores Cruz e Estraviz (2000) acreditam que toda a organização precisa de recursos para realizar a sua missão, não devendo contar com uma fonte única. Eles dividem as fontes de captação de recursos em: indivíduos, eventos especiais, empresas, governo, fundações, instituições religiosas e geração de renda própria.

Em vista disso, é importante salientar que a Instituição em questão já recebeu auxílio de várias Agências Internacionais de Cooperação como: Fundação Ford (Projeto de prevenção entre adolescentes de baixa renda), Fundação Levi Strauss (Projeto Institucional) e Fundação MacArthur (Prevenção ao HIV/AIDS entre mulheres) e ainda vai em busca de outras parcerias também.

A partir dos financiamentos nacionais, promovidos pelo Plano Nacional do Governo Federal, o GAPA/RS consegue atingir sua sustentabilidade de acordo com o que Armani (2001) entende que seja essa sustentabilidade. Ou seja, é meio pelo qual a ONG em questão define sua capacidade institucional de interagir criativamente com contextos cambiantes, de forma a manter-se a relevância social e fortalecer a credibilidade da organização, por intermédio de financiamento a partir da consistência e relevância de seus projetos apresentados.

O Brasil enfrenta uma grande dificuldade de acesso a financiadores, principalmente internacionais no que tange a proteção e apoio a AIDS, uma vez que o país é referência em tecnologia de capacitação de pessoas, sendo internacionalmente conhecido pelo programa de distribuição de medicamentos gratuitos a população em geral. E, isso faz com que os financiadores busquem auxiliar os países menos favorecidos e com menor visibilidade nesses programas sociais. O Estado do Rio Grande do Sul sofre ainda mais com essa ‘discriminação’, pois, está situado na região Sul do país, considerada uma das regiões mais ricas do Brasil. Tendo em vista essa questão, quando há financiamentos ao Brasil, a maioria deles são destinados às regiões Norte e Nordeste, pela precariedade mais aparente que existe.

Segundo o GAPA/RS, o Rio Grande do Sul sofre com uma ‘epidemia silenciosa’ da AIDS, pois há muitas pessoas que não aparecem nas estatísticas, nos índices e isso mascara a atual situação gaúcha, pois o Sul do Brasil apresenta os melhores Índices de Desenvolvimento Humano, menores Índices de Analfabetismo e outros que não caracterizam a realidade como ela é percebida.

Além da dificuldade de captar e mobilizar recursos nacionais e internacionais há um extremo problema em mobilizar a sociedade civil e empresarial a ajudar na causa de combate e prevenção à AIDS. A partir de depoimentos é possível dizer que a sociedade local conhece e reconhece o trabalho do GAPA/RS, mas uma minoria quer atrelar seu nome a essa instituição, pois o investimento nessa área é complexo. As empresas adotam a postura de socialmente responsáveis por meio de programas e iniciativas voltadas à educação da população. Elas possuem um planejamento com perspectivas a longo prazo e segundo informações obtidas pelo GAPA/RS, muitas dessas empresas ditas socialmente responsáveis assumem essa postura perante à sociedade, pois caso contrário, não sobrevivem ao mercado uma vez que seus consumidores estão mais atentos a essas questões.

Outro fator considerado pelo próprio GAPA/RS é que falta uma estrutura organizacional para captar recursos. Atualmente todas as pessoas que compõem a ONG são multifuncionais, ou seja, estão dispostas a desenvolver qualquer tipo de trabalho dentro do GAPA/RS, mesmo que não seja da sua função, incluindo os cargos mais altos como o da presidência.

Quando é abordada a falta de estrutura organizacional, remete-se a um planejamento das ações não tão bem estruturado. E, esse fato faz com que aumente a dificuldade de sustentabilidade de uma organização, tendo em vista que "a promoção de uma vida sustentável deve-se tornar parte da linha mestra da estratégia de desenvolvimento e não pode ter sucesso sem a participação dos grupos e das comunidades locais" (SACHS, 1993, p. 39). Para o autor, deve haver um planejamento que desenvolva sistemas alternativos de forma a beneficiar os problemas existentes nas atuações da instituição a fim de tornar efetivo os seus programas, no caso, a busca por financiamento de projetos.

Mesmo assim, percebe-se que os profissionais do GAPA/RS encontraram um nicho com as empresas que pode ser melhor explorado a fim de aumentar a sua receita e auxiliar na sustentabilidade

econômico-financeira que é a prestação de serviço através de palestras de prevenção aos funcionários das organizações. Essa atividade já vem sendo desenvolvida pela ONG, porém existe a notória necessidade em desenvolver projetos efetivos de captação em prol da sustentabilidade econômico-financeira.

Verifica-se que outras ações são promovidas em busca da sustentabilidade dentro da instituição pesquisada, como o apoio concedido da imprensa como meio de divulgação das campanhas, uma vez que a própria inserção na mídia contribui para a visibilidade da ONG e conseqüentemente maior reconhecimento da sociedade.

Além disso, o GAPA/RS conta com aproximadamente 35 voluntários os quais passam por um processo de treinamento e aprendizagem a fim de auxiliarem na disseminação de informações à comunidade. O programa de voluntariado é visto com bastante seriedade dentro da organização, fazendo com que os voluntários se comprometam efetivamente com a causa.

Assim, é possível verificar que o GAPA/RS demonstra-se preocupado com as questões apontadas por Sachs (1993) quando trata da dimensão econômica da sustentabilidade como sendo o desenvolvimento inter-setorial equilibrado, a garantia de segurança alimentar, a capacidade contínua de modernização dos instrumentos de produção e inserção soberana na economia internacional

Com isso, percebe-se que existe uma interdependência entre liderança e sustentabilidade no GAPA/RS, uma vez que o sucesso das ações e programas tendo em vista a sustentabilidade dependem das habilidades e competências do líder comunitário para envolver seus liderados, motivando-os em busca de causas comuns.

## **6 Considerações Finais**

As Organizações Não-Governamentais, que são associações do terceiro setor e da sociedade civil, desenvolvem ações em diferentes áreas e que, geralmente mobilizam a opinião pública e o apoio da população para melhorar determinados aspectos da sociedade e complementam o papel do Estado, realizando ações onde ele não consegue chegar. Diante desta perspectiva, o presente estudo partiu de premissas como a importância do líder comunitário para enfrentar o desafio da sustentabilidade econômico-financeira, visto que trata-se de uma organização sem fins lucrativos e, analisou quais as principais medidas desenvolvidas pela instituição escolhida a fim de manter-se na sociedade desempenhando as funções que a comunidade necessita.

Portanto, através das informações obtidas no GAPA/RS, destacam-se como principais resultados encontrados que hoje a grande fonte de recursos para projetos sociais é indiretamente a iniciativa privada, que atua por meio de palestras destinadas aos funcionários das empresas, divulgando informações quanto à prevenção da AIDS, sendo esse um nicho ainda pouco explorado, tendo em vista que existe uma dificuldade vigente na captação de recursos.

Associado a isto percebe-se que os fundos internacionais estão cada vez mais escassos e os governamentais além de restritos, bastante burocratizados, fazendo com que os projetos tenham que passar por licitações. Mas ainda assim existe um apoio financeiro destinado a programas sociais provenientes do Estado. Levando em consideração o GAPA/RS, de acordo com o que foi discutido anteriormente, trata-se de uma ONG respeitada e consolidada na região Sul do Brasil, que por sua vez, não recebe o auxílio necessário devido a maior necessidade aparente de outras regiões.

O processo de sustentabilidade parte do objetivo de suprir as necessidades de pessoas ou grupos situados num contexto atual, sem que estas ações interfiram nas gerações futuras. Nota-se que o crescimento sustentável da ONG estudada deverá passar por transformações para que os programas possam ter continuidade e a mesma se mantenha atuante na sociedade, mesmo fazendo parte de uma rede nacional.

Ao longo do estudo, observou-se, que a captação de recursos, como foi mencionado anteriormente, envolve a venda de uma idéia e de um projeto que no caso das empresas privadas o retorno para esse tipo de causa social é percebido como a longo prazo, não sendo interessante para as mesmas. Por isso, verifica-se que a maioria das organizações investem em programas que auxiliam a educação e especialização de crianças e adolescentes.

Contudo, para que exista a efetiva captação de recursos e a manutenção da sustentabilidade econômico-financeira, qualquer instituição, mas neste caso, a ONG estudada, necessita de um conjunto equilibrado de habilidade, competência e liderança. Todos esses elementos aliados a um bom gerenciamento; um planejamento adequado e atento para o fato de que se gerencia sozinho, mas não é possível planejar de forma solitária, pois essa é uma atividade coletiva; transparecendo credibilidade; e apresentando eficiência, ou seja, não apenas atingir os objetivos, mas atingi-los no prazo e com orçamento determinado.

Para atingir a sustentabilidade econômico-financeira, portanto, os líderes comunitários devem ser capazes de enfrentar as mudanças, revelando determinação e capacidade para conseguir um melhor desempenho através das pessoas que os seguem, além de assumirem a responsabilidade de reconstruir as práticas organizacionais vigentes, buscando a adaptação às mudanças e aos recursos disponíveis. Pode-se dizer que a liderança vai além do conceito de gestão percebido na organização, tendo o líder que se adaptar a demandas emergenciais e culturais. Contudo verifica-se que não existe um processo de formação de lideranças para que estas pudessem disseminar os conhecimentos, agregando novas aprendizagens e ao mesmo tempo adquirindo a experiência necessária para assumir cargos futuros.

Como a sustentabilidade é um fenômeno complexo e dinâmico no qual refere-se a não somente a capacidade de se manter financeiramente, mas também de acordo com dimensões políticas, sociais, técnicas e operacionais. Notou-se que o GAPA/RS, embora tenha dificuldade de atingir sua sustentabilidade econômico-financeira, possui uma expressiva sustentabilidade política e acredita-se que é por meio desse destaque político e ideológico que as demais dimensões consigam ser sustentadas.

Esse fato confirma a teoria de que todas as dimensões da sustentabilidade estão relacionadas e uma depende da outra, fazendo com que o conceito de sustentabilidade amplie-se para além de econômico-financeiro como é amplamente discutido pela sociedade em geral.

## 7 Referências Bibliográficas

- ABONG. **Agenda da ABONG para o grupo de trabalho ministerial sobre a situação jurídica das ONGs**. Rio de Janeiro: Mimeo, 1993.
- ARMANI, D. O desenvolvimento institucional como condição de sustentabilidade das ONGs no Brasil. In: BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação Nacional de DST e Aids. **Aids e Sustentabilidade: sobre as ações as organizações da sociedade civil/Coordenação Nacional de DST e Aids**. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
- BARTELMUS, P. **Indicators of sustainable growth and development – linkage integration and policy use**. Background paper for scientific workshop on indicators of sustainable development, Wuppertal, p. 15-17 November, 1995.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt, **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BOMFIM, Leila Aparecida. **Sustentabilidade e as organizações da sociedade civil: o campo, a estratégia e a técnica**. 1999. disponível em: <http://www.desenvolvimento.org.br/imagens/mapeamento/PDL044.doc>. Acesso em 10 de outubro de 2006.

- BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **TURISMO SUSTENTÁVEL E ALÍVIO DA POBREZA NO BRASIL: REFLEXÕES E PERSPECTIVAS** / MINISTÉRIO DO TURISMO. – BRASÍLIA, DF, 2000.
- BRYMAN, Alan. In: **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.
- CEDAC, Centro de Educação e Documentação para Ação Comunitária. Disponível em <http://www.cedac.org.br>. Acesso em 12 de julho de 2006.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRUZ, Célia; ESTRAVIZ, Marcelo. **Captação de diferentes recursos para organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2000. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).
- 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. 152f. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1999. [Dissertação de Mestrado em Economia].
- GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOHN, Maria da Glória. **Mídia, terceiro setor e MST: impacto sobre o futuro das cidades e do campo**. Petrópolis, Vozes, 2000. Citado in: CARVALHO, Denise Gomide. **Mulheres na coordenação de organizações do terceiro setor no município de São Paulo (1990-2000): construção de sujeitos coletivos e de propostas socioeducativas** / Denise Gomide Carvalho. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação. – Campinas, SP: [s.n.], 2002.
- HAMPTON, D.R. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- KATZEMBACH, J. In: DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desenvolvimento: o melhor de Peter Drucker sobre Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Os verdadeiros líderes da mudança: como promover o crescimento e o alto desempenho na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R. Líderes no Divã. **Harvard Business Review**. São Paulo. v.83. p. 53-59, jan. 2004.
- KRAUSE, Donald G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999
- LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança- na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, Antonio César Amuru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MCKINSEY & COMPANY. **Negócios sociais sustentáveis: estratégias inovadoras para o desenvolvimento social**/ Ashoka Empreendimentos Sociais. São Paulo: Peirópolis, 2006.
- MELO NETO, Francisco Paulo de. e FROES, César. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial – A Administração do Terceiro Setor**. 2. ed. Rio de Janeiro: QUALITYMARK, 1999.
- PAGÉS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicente de; DESENDRE, Daniel. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
- RATTNER, Henrique. **Sustentabilidade revisitada**. 2001. Disponível em: <http://www.lead.org.br/article/articleview/186/1/97/>. Acesso em: 20 outubro de 2006.
- RODRIGUEZ, Edson. **Conseguindo Resultados através de Pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RICE, A.K. **Formação de Líderes**. São Paulo: Ibrasa, 1970.
- RUSCHEINSKY, A. **Sustentabilidade: uma paixão em movimento**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- RUTHERFORD, I. Use of models to link indicators of sustainable development. In: MOLDAN, B.; BILHARZ, S. (Eds.) **Sustainability indicators: report of the project on indicators of sustainable development**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI** : desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo , Studio Nobel e Fundação de Desenvolvimento Administrativo, 1993.

SILVA, Antonio Paulo de A. Tanta Informação. **Mundo da Imagem**. n. 53, set. / out. 2002.

SILVA , Edna L. & MENESES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, 2000.

SMITH, P. In: DRUCKER, Peter F. **Fator Humano e Desenvolvimento: o melhor de Peter Drucker sobre Administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa de Ciências Sociais**. São Paulo, Atlas, 1987.

ZALEZNIK, Abraham. Gerentes e Líderes: qual a diferença? **Harvard Business Review**. São Paulo. v.83. p. 60-67, jan. 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.