

Parcerias intersetoriais estratégicas para o desenvolvimento urbano sustentável.

Proposição de um modelo conceitual

**Alianzas intersectoriales
estratégicas para el
desarrollo sostenible.**

Propuesta de un marco conceptual

**Strategic intersectoral
partnerships for urban
sustainable development.**

A framework proposition

**Partenariats intersectoriels
stratégiques pour le
développement urbain
durable.**

Une proposition cadre

▲ **Fotografía: Mohamed Hassan Egipto**
<https://pixabay.com/pt/photos/papel-negócios-finanças-documento-3309839>

Recibido: 07/11/2017
Aprobado: 13/08/2019

Cómo citar este artículo:

ABULATIF, L. I., SILVA, A. S. y COLUSSO, I. (2019). "Parcerias intersetoriais estratégicas para o desenvolvimento urbano sustentável. Proposição de um modelo conceitual". *Bitácora Urbano Territorial*, 30 (1): 181-191. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v30n1.68283>

Autores

Lisandro Iusry Abulatif

Mestre em Arquitetura e Urbanismo
Recursos Urbanos
labulatif@recursosurbanos.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-4530-2817>

André de Souza Silva

Doutor em Planejamento Urbano e
Regional Universidade do Vale do Rio
dos Sinos
silandre@unisinos.br
<https://orcid.org/0000-0003-0581-6693>

Izabele Colusso

Doutora em
Planejamento Urbano e Regional
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
icolusso@unisinos.br
<https://orcid.org/0000-0003-1802-6818>

Resumo

Esta pesquisa propõe-se a analisar as possibilidades de relações entre as teorias de liderança estratégica e as parcerias intersetoriais aplicadas no contexto da sustentabilidade urbana. As temáticas pesquisadas são sintetizadas em forma de princípios gerais, criando um modelo conceitual que fornece temas-chave e que subsidia lideranças urbanas para que atuem na temática da sustentabilidade como articuladores entre os setores público e privado e sociedade civil. Procedeu-se à revisão de literatura dos temas de sustentabilidade urbana, parcerias intersetoriais, liderança e abordagem estratégica. Com essa pesquisa, identificou-se que parcerias intersetoriais organizadas de forma estratégica podem contribuir significativamente para que as cidades obtenham êxito na inserção da temática da sustentabilidade urbana em suas práticas de desenvolvimento. É possível inferir que o modelo proposto pode ser aplicado tanto em cidades brasileiras quanto na comunidade internacional para a promoção do desenvolvimento urbano sustentável.

Palavras-chave:

planejamento urbano,
gestão urbana,
parcerias intersetoriais,
desenvolvimento urbano
sustentável.

Autores

Lisandro lusry Abulatif

Mestre em Arquitetura e Urbanismo (UNISINOS), especialista em Gestão Estratégica do Território Urbano (UNISINOS) e graduado em Administração de Empresas (Universidade Luterana do Brasil). Sócio-diretor da Recursos Urbanos. Atua pela Organização Pan-Americana de Saúde junto ao Projeto Vida no Trânsito no Brasil. Como consultor da Global Road Safety Partnership atuou implementando estratégias de trânsito com foco em articulação de parcerias entre setor público, setor privado e sociedade civil, entre as três esferas de governo. Foi tutor de ensino online pela Universidade Federal de Goiás. Participa do Grupo de Pesquisa Cidades Preditivas.

André de Souza Silva

Doutor em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS), mestre em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS) e graduado em Arquitetura e Urbanismo (UNISINOS). Docente dos cursos de graduação e mestrado profissional em Arquitetura e Urbanismo (UNISINOS). Integrante do Núcleo Docente Estruturante curso Arquitetura e Urbanismo (UNISINOS POA). Consultor Ad Hoc CNPQ-CAPES-FAPERGS. Membro dos Conselhos: editorial do periódico *Arquiteturavista*; editorial da *Revista Nacional de Gerenciamento de Cidades*. Membro do Comitê de Iniciação Científica (UNISINOS). Líder do Grupo de Pesquisa Cidades Preditivas. Publica artigos e palestra em congressos nacionais e internacionais.

Izabele Colusso

Doutora em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS), mestre em Planejamento Urbano e Regional (UFRGS) e graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Santa Maria. Atualmente é coordenadora e docente do curso de Arquitetura e Urbanismo (UNISINOS), coordenadora da Especialização em CIDADES - Gestão Estratégica do Território Urbano, professora do Mestrado Profissional em Arquitetura e Urbanismo (UNISINOS). Sócia-diretora da Plural Consultoria em Planejamento Territorial, foi responsável técnica pela elaboração de diversos Planos Diretores Municipais, de Habitação de Interesse Social e de Mobilidade Urbana.

Resumen

El objetivo de esta investigación es analizar las posibles relaciones entre las teorías del liderazgo estratégico y las alianzas intersectoriales y su aplicación en el contexto de sostenibilidad urbana. Los temas abordados se resumen en principios generales con el fin de crear un modelo conceptual que ofrece temas clave que subvenciona a los líderes urbanos para actuar sobre la cuestión de la sostenibilidad como articuladores entre los sectores público, privado y la sociedad civil. Para ello, se lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre sostenibilidad urbana, alianzas intersectoriales, liderazgo y abordaje estratégico. En la investigación se identificó que las asociaciones intersectoriales organizadas estratégicamente pueden contribuir significativamente a que las ciudades sean exitosas en la inserción de la temática de la sostenibilidad urbana en sus prácticas de desarrollo. Es posible inferir que el modelo propuesto puede ser aplicado en las ciudades de Brasil y en la comunidad internacional para promover el desarrollo urbano sostenible.

Palabras clave:

planificación urbana, gestión urbana, alianzas intersectoriales, desarrollo urbano sostenible.

Résumé

Cette recherche vise à analyser les possibilités de relation entre les théories de l'approche stratégique et des partenariats intersectoriels et leur application dans le contexte de la durabilité urbaine. Les thèmes de recherche sont synthétisés sous la forme de principes généraux visant à créer un cadre fournissant des approches clés pouvant aider les dirigeants urbains à jouer le rôle de connecteurs entre les secteurs public, privé et de la société civile en vue de la durabilité urbaine. Une revue de la littérature sur la durabilité urbaine, les partenariats intersectoriels, le leadership et l'approche stratégique est réalisée. Il a été possible d'identifier que des partenariats intersectoriels organisés de manière stratégique pourraient contribuer de manière significative au succès des villes dans l'insertion de la durabilité urbaine dans leurs pratiques de développement. On peut en déduire que le modèle proposé peut être appliqué aux villes brésiliennes ainsi qu'à la communauté internationale pour la promotion du développement urbain durable.

Mots-clés:

aménagement urbain, gestion urbaine, partenariats stratégiques, développement urbain durable.

Abstract

This research aims to analyze possibilities of relationship between strategic approach and intersectorial partnerships theories and how they can be applied in the urban sustainability context. The researched themes are synthesized in form of general principles, aiming to create a framework which provides key-approaches that can support urban leaders to act as connectors between public, private and civil society sectors towards urban sustainability. A review of the literature on urban sustainability, intersectorial partnerships, leadership and strategic approach is carried out. It was possible to identify that intersectorial partnerships strategically organized, may significantly contribute to the success of cities in the insertion of urban sustainability in their development practices. It is possible to infer that the proposed model can be applied to cities in Brazil and also in the international community for the promotion of sustainable urban development.

Keywords:

urban planning, urban management, strategic partnerships, sustainable urban development.



Parcerias intersetoriais estratégicas para o desenvolvimento urbano sustentável.

Proposição de um modelo conceitual

Este trabalho propõe-se a contribuir no suporte a lideranças urbanas, na identificação de formas de articulação e inserção da temática da sustentabilidade na prática de planejamento e gestão urbana, envolvendo a cidade como um todo, através de parcerias intersetoriais. Nesse sentido, destaca-se a importância do uso da abordagem das teorias de liderança e das parcerias intersetoriais como fundamentos da gestão urbana orientada à sustentabilidade.

Introdução

No Brasil, o crescimento desordenado das cidades, em especial, as de médio e grande porte, segue a tendência internacional. Tanto os processos informais quanto os formais de urbanização apresentam carências, em maior ou menor grau, em sua interação com o ambiente natural em que são inseridos. No segundo caso, mesmo com a participação de profissionais com experiência nas áreas de planejamento urbano e na questão ambiental, encontram-se casos de projetos com concepção e execução distantes das boas práticas de sustentabilidade urbana e que, conseqüentemente, produzem impacto negativo ao ambiente no qual estão inseridos, quando considerados nas perspectivas de médio e longo prazos.

Este trabalho propõe-se a contribuir no suporte a lideranças urbanas, na identificação de formas de articulação e inserção da temática da sustentabilidade na prática de planejamento e gestão urbana, envolvendo a cidade como um todo, através de parcerias intersetoriais. Nesse sentido, destaca-se a importância do uso da abordagem das teorias de liderança e das parcerias intersetoriais como fundamentos da gestão urbana orientada à sustentabilidade.

Em termos metodológicos, é utilizada a abordagem de pesquisa exploratória, através de levantamento bibliográfico e documental. É feito inicialmente um processo de revisão de literatura sobre os temas da sustentabilidade urbana, das parcerias intersetoriais e da liderança estratégica, que segue o modelo proposto por Parmigiani e Santos (2011), os quais apresentam um processo de revisão bibliográfica, síntese e apresentação de resultados através de proposição de um quadro conceitual propositivo. Esse quadro conceitual contribui em termos da apresentação de possíveis relacionamentos entre desenvolvimento urbano sustentável, parcerias intersetoriais, liderança e abordagem estratégica. A partir da proposição do quadro conceitual, são apresentadas considerações sobre as possibilidades de aplicação da proposta e também sugeridas novas oportunidades de pesquisa.

Sustentabilidade urbana

Na busca por equilibrar a relação entre crescimento (quantitativo) e desenvolvimento (qualitativo) urbano, o que é necessário e desejável à racionalização do uso dos recursos naturais do planeta, a Organização das Nações Unidas estabeleceu o conceito do “desenvolvimento sustentável”, que consiste em “satisfazer as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer suas próprias necessidades” (United Nations, 1987: 16). Tal definição parte da percepção de que os recursos naturais do planeta são limitados e, caso não sejam utilizados de forma racional, não será possível dar continuidade às condições básicas para a manutenção da vida humana no planeta, especialmente nas zonas urbanas (Leite e Awad, 2012).

Internacionalmente, o rápido aumento da urbanização tem criado uma pesada demanda de infraestrutura urbana que, para ser atendida, consome cada vez mais recursos naturais. Uma vez que a estrutura urbana é mais consolidada, passa a demandar mais recursos novamente, estabelecendo, assim, uma espécie de ciclo contínuo (Tang e Lee, 2016). Essa realidade acaba agravando o que se considera como degradação ambiental, que, segundo Morinière (2012), pode apresentar-se de várias formas (recursos hídricos, físicos e químicos) e tem impacto direto na vida das cidades.

Esse crescimento das cidades, que, de certo modo, pode ser caracterizado como caótico, contribui para uma variedade muito ampla de problemas urbanos, como, por exemplo, a precariedade na distribuição de uso de infraestruturas, uso inapropriado e até nocivo do solo, ineficiência habitacional, problemas de saúde, violência e degradação do meio ambiente (Leite e Awad, 2012; Morinière, 2012; Farr, 2013).

Como suporte à implementação e monitoramento da temática da sustentabilidade urbana, vem surgindo uma série de iniciativas dos setores público e privado e da sociedade civil (Sustainable Cities Platform, s.f.; Programa Cidades Sustentáveis, s.f.; Pacheco, 2016; SECOVI-SP, 2016). Parcerias e alinhamentos entre esses setores podem promover um impacto substancial no avanço da sustentabilidade urbana, principalmente quando liderados pelos governos locais (Nemecek e Vendrell, 2011); por isso, há necessidade de melhor compreensão da dinâmica de interação entre tais setores, de modo a potencializar esse impacto (Allen, 2011).

Parcerias intersetoriais

Atualmente, há uma série de benefícios reconhecidos como frutos das parcerias intersetoriais para as comunidades. Existem parcerias que são estabelecidas com o propósito de troca de conhecimentos e experiências, para viabilização de investimentos financeiros no desenvolvimento urbano, tratamento de problemas relevantes específicos, engajamento em causas relevantes, entre outros (Allen, 2011; Urban Land Institute, 2013; Stephan, et al., 2016).

De acordo com Allen (2011), a parceria entre os setores público e privado e a sociedade civil é um fator-chave para que haja o sentimento de pertencimento de iniciativas de desenvolvimento criadas ou

implementadas em uma comunidade. Os autores defendem que cada um desses setores possui características específicas peculiares (como, por exemplo, a criação de leis realizada pelo setor público, a agilidade e flexibilidade do setor privado e a defesa de valores comunitários feita pela sociedade civil) que contribuem positivamente para que iniciativas de desenvolvimento sustentável tenham impacto positivo e duradouro.

Deve-se ter em conta, ainda, que esses três setores da sociedade, ao mesmo tempo que podem estabelecer parcerias promissoras em direção à sustentabilidade, estão também competindo no ambiente urbano no que diz respeito ao uso dos recursos materiais, humanos e ambientais (Kaiser, Godschalk e Chapin, 1995). Segundo os autores, os setores público e privado e a sociedade civil, em todas as suas formas de representação, sempre estarão atuando em busca de objetivos e desejos dos grupos que representam e, mesmo no caso do setor público e da sociedade civil, nem sempre esses objetivos serão necessariamente os mais adequados à comunidade como um todo.

Devido a essa realidade de cooperação e competição, é que surge o papel fundamental da ideia de pertencimento em relação ao desenvolvimento urbano sustentável, que, conforme Allen (2011), tem o poder de conectar os diferentes setores para o estabelecimento de uma visão em comum de desenvolvimento. E, para que o senso de pertencimento possa ser intencionalmente estimulado junto a cada setor, os autores defendem a importância de que seja compreendido o que cada um dos setores tem a oferecer em termos de possíveis parcerias (Figura 1).

Nesse contexto, é possível que haja uma ampla variedade de formas de parcerias intersetoriais (Urban Land Institute, 2013). Com base nessa realidade, Allen (2011) sintetiza tais possibilidades em três “grandes grupos”, quais sejam:

- parcerias para projetos: quando organizações se unem para a realização de um ou mais projetos com objetivos e metas mutuamente estabelecidos;
- parcerias estratégicas: quando organizações trabalham juntas ao longo do tempo, com alinhamento suficiente de objetivos e propósitos para gerar impacto duradouro quanto a algum tema específico;

	Sociedade civil	Setor público	Setor privado
Foco primário	Sistemas sociais	Sistemas políticos	Sistemas econômicos
Unidade de controle	Membros	Votantes e oficiais	Proprietários
Forma primária de poder	Tradições, valores	Leis, forças de segurança, multas, gastos públicos	Dinheiros e produtos
Objetivos primários	Mudança social	Ordem social	Criação de riqueza
Forma de avaliação e reconhecimento	Justiça, voz	Legalidade, eleições	Lucratividade e responsabilidade social
Forma de organização	Não lucrativa	Governamental	Lucrativa
Base tradicional para relacionamentos	Valores	Regras e prestação de serviços	Transações
Temporalidade de operação	Necessidades urgentes e sustentabilidade de longo prazo	Eleições e ciclos orçamentários	Relatórios de lucratividade e ciclos contábeis

Figura 1. Síntese das ações em parcerias intersetoriais

Fonte: Allen (2011).

- alianças: quando organizações ou grupos ou ainda redes de grupos trabalham juntos na direção de um propósito específico, mesmo que vocações organizacionais e propósitos de longo prazo sejam distintos entre si.

É possível que uma dada parceria seja identificada com mais de um dos tipos apresentados acima, por isso é necessário que haja flexibilidade e respeito às realidades de cada comunidade à qual pertencem os parceiros envolvidos (Allen, 2011).

Com base nessa ampla possibilidade de formatos de parcerias, Parmigiani e Santos (2011) identificam ainda a possibilidade da organização de parceria intersetorial em formato de rede, na qual há uma estrutura de “muitos-para-muitos” e que oferece para os parceiros uma série de recursos, como compartilhamento de experiências e estímulo à inovação, já que estas tendem a responder positivamente em cenários de mudança.

No contexto até aqui apresentado, é necessário destacar um elemento que é considerado chave para o êxito dessas parcerias intersetoriais: a atividade de coordenação (Allen, 2011; Parmigiani e Santos, 2011). Essa atividade compreende atribuições como o estímulo da visão dos objetivos almejados entre os parceiros, o compartilhamento de recursos e informações entre parceiros, o alinhamento de ações de eliminação

de atividades duplicadas ou ineficientes e a mobilização de equipes de trabalho (Allen, 2011; Nutt e Backoff, 1993; Senge, 2016). Indivíduos ou organizações que atuem segundo essa linha de ação podem também ser considerados, segundo Senge (2016), como lideranças dos processos de desenvolvimento.

Um ponto importante a ser tomado em consideração no contexto de parcerias intersetoriais é a forma de atuação dessas lideranças. Allen (2011) apresenta a ideia de que a forma de atuação irá variar de acordo com cada tipo de parceria formada e também conforme a realidade local de cada comunidade e os objetivos comuns em questão. O autor propõe que é possível identificar e potencializar lideranças que atuem no âmbito de um setor específico, assim como lideranças com escopo de ação que abranja a parceria como um todo. Tais lideranças devem aprender a mobilizar organizações, setores específicos e a comunidade, de forma a operacionalizar as ações planejadas, minimizando conflitos de interesses e viabilizando um processo de participação equânime (Nutt e Backoff, 1993; Senge, 2016).

Liderança estratégica

Um dos desafios, quando se considera a temática da liderança no contexto do desenvolvimento urbano sustentável, é a obtenção de uma caracterização

atualizada e adequada do que, de fato, significa a expressão “líder”, especialmente quando se considera a temática no contexto da sociedade contemporânea (Davel e Machado, 2001). Nessa linha de raciocínio, Senge (2016) contrasta a visão tradicional de liderança, aquela na qual alguém está em uma posição de autoridade e eventualmente relacionada a uma posição hierárquica. O autor propõe uma abordagem de liderança, na qual líderes são pessoas ou organizações integrantes de um processo em que atuam como direcionadores e inspiradores do fluxo de ações existentes ou necessárias, a partir de uma visão de futuro almejada. Essa visão sobre liderança corrobora com o que é proposto por Allen (2011), de acordo com o qual liderança não está necessariamente ligada a uma posição hierárquica e, no caso de parcerias intersetoriais, ainda pode ser exercida por diversos participantes ao longo do processo. Os autores ainda destacam que a forma de liderança e seu estilo poderão variar conforme a complexidade da parceria e a personalidade das pessoas envolvidas.

A abordagem de liderança proposta por Senge (2016) sugere que este papel pode ser desempenhado simultaneamente por diversos participantes de uma sociedade ou parceria, na qual cada setor representado pode possuir lideranças já ativas ou em potencial, sendo também possível que uma ou mais lideranças influenciem, além do seu setor de origem, outros setores diferentes do seu. O autor ainda defende três esferas de liderança, as quais podem: i) traduzir ideias em ação na linha de frente (lideranças locais); ii) atuar como apoiadores, espalhadores de sementes e conectores (lideranças em rede); e iii) atribuir forma ao ambiente geral, no qual se desenvolvem ideias-guia, servindo como exemplos vivos para seus pares e demais envolvidos (lideranças executivas). Em qualquer uma das três esferas propostas por Senge, as lideranças necessitam interagir com um ou mais parceiros e demais partes interessadas, porém não ligadas diretamente à parceria (Stephan, et al., 2016). Senge (2016) defende que tais lideranças necessitam demonstrar o que ele chama de habilidade conectiva proativa. Essa habilidade consiste em capacidades relacionais e esforços para manter alianças e redes por meio da conexão e coordenação dos diversos parceiros e demais interessados na busca de atingir os objetivos almejados de desenvolvimento urbano sustentável.

As proposições sobre liderança até aqui expostas, como visão de futuro, líder direcionador, flexibilidade, esferas de ação e proatividade (Allen, 2011; Senge, 2016; Stephan, et al., 2016) são sumarizadas no termo

“liderança estratégica”. Essa expressão é utilizada por Nutt e Backoff (1993) quando defendem que a liderança estratégica é caracterizada como a capacidade de mobilizar pessoas e organizações para adotarem comportamentos e executarem ações concebidas de forma orientada à construção de um estado futuro desejado.

A partir da caracterização da abordagem de liderança estratégica, é necessário identificar as atribuições fundamentais da sua forma de atuação. Nesse sentido, Allen (2011) apresenta as seguintes linhas de ação para liderança estratégica, quando considerada no contexto de desenvolvimento sustentável:

- zelar pelo propósito da parceria, envolvendo a ideia de missão que a originou;
- estar preparado para posicionar-se quanto aos valores defendidos;
- encorajar-se mutuamente (direta e indiretamente) quanto à retidão de conduta dos parceiros e gestores;
- agir no sentido de desafiar uns aos outros quanto às possíveis formas de interpretação da realidade e forma de fazer as coisas, porém sempre respeitando diferenças de propósitos e formas de operação;
- estimular a proatividade e a inovação.

Complementarmente a essas linhas mestras de ação, Nutt e Backoff (1993) propõem quatro estágios da liderança estratégica que podem contribuir para que líderes em processos de desenvolvimento social aumentem suas chances de êxito da articulação intersetorial orientada à realização de objetivos de desenvolvimento sustentável, quais sejam: i) *cocriar estratégias*; ii) *preparar a visão para o interesse público*; iii) *reduzir a distinção entre líderes e seguidores*; e iv) *estimular a execução das ações planejadas*.

Entretanto, por maior que seja a capacidade das lideranças, ao longo dos processos de desenvolvimento urbano, existem dois elementos que são considerados críticos (tanto para lideranças como para parceiros em geral): a transparência e a confiança (Allen, 2011; Mellahi, et al., 2016). Esses dois elementos têm a capacidade, em si mesmos, de fortalecer e de romper parcerias existentes e em potencial. Quando estão

presentes no ambiente de parcerias para o desenvolvimento urbano sustentável, potencializam a colaboração e contribuem para que decisões sejam tomadas de modo socialmente responsável (Allen, 2011; Hotlz, 2013).

Abordagem estratégica

Para a operacionalização da gestão estratégica, existem ferramentas relevantes a fim de que seja possível lançar os alicerces estratégicos de determinada organização ou comunidade. Uma dessas ferramentas é a abordagem de desenvolvimento e definição de propósito, que tem a ver com o estabelecimento da visão, missão, princípios e valores, e monitoramento (Costa, 2007). O autor defende que a concepção e o estabelecimento desses elementos devem estar alinhados à realidade do ambiente externo no qual a organização ou comunidade está envolvida (como, por exemplo, legislação, cenário político-econômico, cidades vizinhas, etc.), e também à capacidade de ação, que envolve variáveis como capacidade de gestão, população local, capacidade financeira, entre outros.

Por conseguinte, a gestão estratégica apresenta-se como uma ferramenta relevante para a gestão urbana por se caracterizar como um processo dinâmico, que, mesmo tendo suas bases conceituais muito sólidas, possui uma arquitetura conceitual flexível o suficiente para lidar com as variáveis do cenário urbano (Costa, 2007; Mintzberg, 1987; Johnson, 2003). Pode, assim, contribuir para direcionar uma dada organização ou comunidade para a realização de seus objetivos e propósitos almejados (Nutt e Backoff, 1993).

Destaca-se ainda a proposição de Senge (2016) sobre a importância da abordagem sistêmica na gestão estratégica, de modo que esta não seja considerada como uma ação linear de relação causa-efeito, na qual quem faz a gestão tende a considerar-se o centro da atividade. O autor defende que o gestor, assim como todos os demais participantes de uma comunidade, é parte de um processo de retroalimentação, no qual os integrantes estão continuamente influenciando e sendo influenciados pela realidade.

A abordagem sistêmica tende a contribuir muito positivamente para o monitoramento na gestão estratégica, pois auxilia planejadores e gestores urbanos a perceber seus planos e deliberações não como uma abordagem processual linear de início, meio e fim,

mas como parte de um sistema cíclico que se retroalimenta (Senge, 2016; Costa, 2007). Costa (2007) propõe que sejam definidos temas estratégicos (assuntos ou eventos que possuem impacto significativo – positivo ou negativo – sobre uma comunidade) para que sejam acompanhados continuamente pelos gestores e demais envolvidos no processo, inclusive lideranças e representantes de comunidades específicas.

O desenvolvimento urbano sustentável como processo sistêmico

Dada a crescente complexidade e aumento de demanda de recursos naturais e ambientais para o desenvolvimento das cidades, surge a preocupação com a manutenção da existência contínua desses recursos, de modo que as futuras gerações também os tenham disponíveis a fim de seguirem realizando seus propósitos de vida. Nesse sentido, a perspectiva de desenvolvimento urbano sustentável apresenta-se como uma condição de futuro desejável para as cidades, que necessita começar a ser construída intencionalmente a partir do tempo presente.

Os conceitos e elementos da abordagem estratégica podem ser vistos como uma via que aumenta as chances de êxito das cidades rumo ao desenvolvimento urbano sustentável. A gestão estratégica possui ferramentas que contribuem para a operacionalização da articulação entre os setores público e privado e da sociedade civil para que seus integrantes passem a atuar de mais sincronizada, de forma progressiva, na construção do desenvolvimento urbano sustentável.

Entretanto, o pensamento estratégico por si só não é suficiente para operacionalizar a articulação necessária para o desenvolvimento sustentável por meio da prática da gestão estratégica urbana. É necessário que o pensamento estratégico seja também pensamento sistêmico, adquirindo a habilidade de compreender que não está atuando como controle central de um processo linear de causa e efeito, mas que atua como elemento de um macrossistema, no qual os elementos presentes interagem entre si, influenciando e sendo influenciados ao longo do tempo.

O papel de lideranças no ambiente urbano, em todos os seus setores, é identificado como um elemento de fundamental importância para a gestão estratégica urbana, mais especificamente, se estas puderem ser consideradas como lideranças de caráter estratégi-

co. Lideranças com esse perfil tendem a ter melhores condições para a mobilização de seus pares e para a criação de cooperação entre setores distintos em direção ao desenvolvimento urbano sustentável, atuando, inclusive, como uma espécie de mediadores entre o propósito da cidade e os propósitos dos setores específicos.

A Figura 2 apresenta um modelo de fluxo de influência que pode ser exercido por lideranças de todos os setores e em todos os seus níveis, no ambiente urbano, com vistas ao alinhamento de propósito e iniciativas para o desenvolvimento sustentável. Essas lideranças podem atuar como líderes de rede, conforme proposto por Senge (2016), contribuindo para conectar os participantes de seu setor, ao mesmo tempo que são também apoiadas por lideranças executivas, que atuam dando forma ao ambiente geral, desenvolvendo ideias-guia e servindo como exemplo para a comunidade.

A partir do modelo proposto na Figura 2, foi identificado que, para o estabelecimento de uma visão de futuro desejada para uma comunidade, como, por exemplo, o desenvolvimento urbano sustentável, é importante que haja um alinhamento de propósito entre os diversos setores da sociedade. Isso tende a contribuir para que os integrantes de cada setor percebam uma realidade esperada, na qual se sintam motivados a engajar-se, contribuindo e cooperando, inclusive com adequações de posicionamentos e condutas, para a construção da cidade que se almeja para o futuro.

A gestão estratégica urbana, sob o ponto de vista da abordagem sistêmica, pode ser considerada como um processo cíclico, com elementos fundamentais como i) visão de futuro almejado, ii) realidade existente, iii) ações realizadas para alterar a realidade e construir o futuro, e iv) resultados produzidos a partir das ações realizadas, que podem estar ou não contribuindo para a construção da visão almejada.

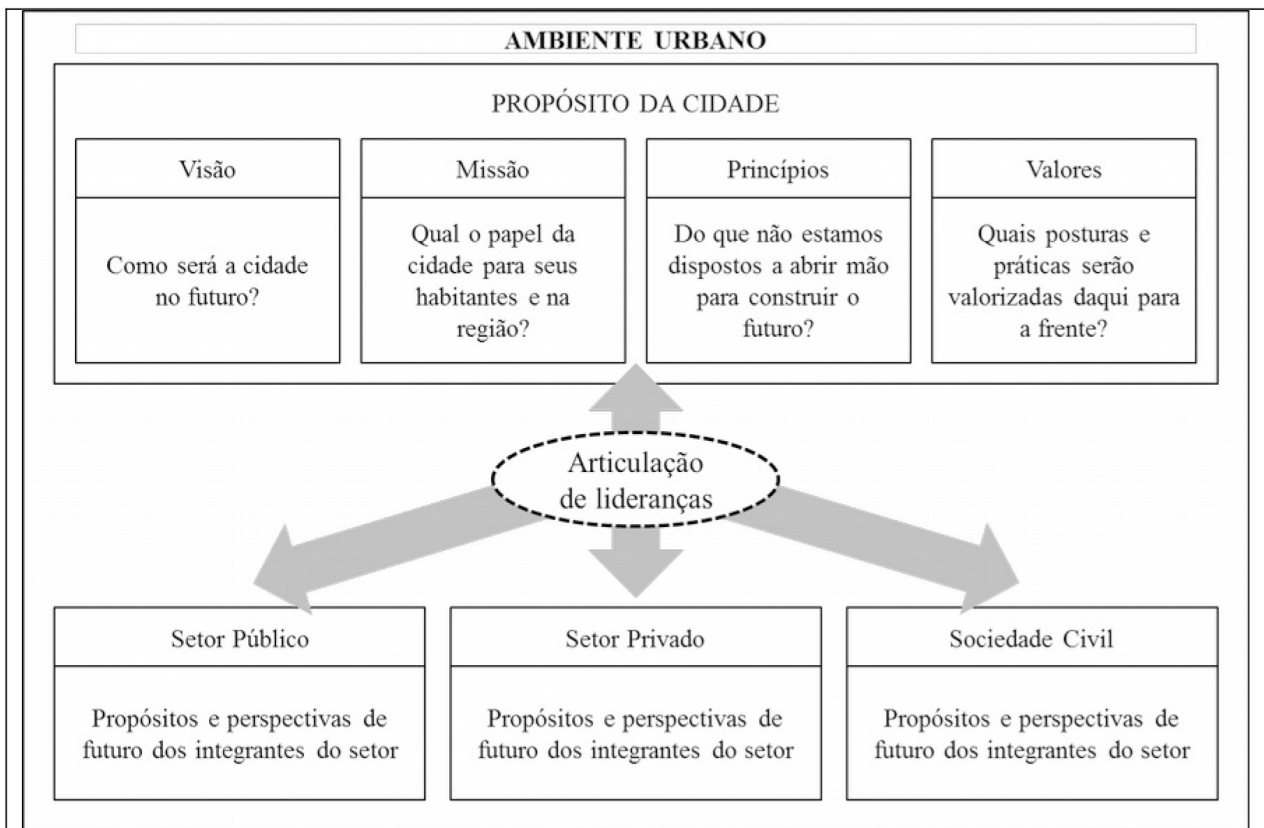


Figura 2. Lideranças com perfil estratégico como mediadoras para o desenvolvimento urbano
Fonte: elaboração própria.

O processo proposto sugere que lideranças urbanas que atuem no processo de gestão urbana a partir da abordagem estratégica podem utilizar-se da lógica do pensamento sistêmico para construir, de forma progressiva, o padrão de desenvolvimento urbano sustentável almejado que está expresso na ideia de propósito da cidade. Essas lideranças influenciam, através de princípios e valores (que pode ser através de normatização legal), as ações que realizam e que serão realizadas pelos demais envolvidos no processo, para a concretização do propósito. Os resultados esperados e produzidos influenciarão, negativa ou positivamente, a realidade existente e, a partir do monitoramento desses efeitos, as lideranças urbanas (sejam elas do setor público, da sociedade civil ou do setor privado) podem indicar as ações de correção ou prosseguimento das estratégias em curso.

À medida que esse ciclo se repete e é gerenciado estrategicamente por lideranças que possuem uma perspectiva sistêmica da realidade, espera-se que ocorra a melhoria gradual dos níveis esperados de desenvolvimento urbano sustentável.

Considerações finais

A partir da discussão realizada neste estudo, foi possível identificar que há significativo potencial para a integração das temáticas da sustentabilidade urbana, parcerias intersetoriais e as abordagens de liderança e gestão estratégica. Identifica-se, nesta proposta, o fortalecimento de participação da sociedade nos processos de tomada de planejamento e decisões sobre a cidade. Foi demonstrado, ainda, que, uma vez que se tenha como propósito a incorporação da abordagem da sustentabilidade no âmbito urbano, as parcerias intersetoriais e a abordagem estratégica surgem como variáveis que aumentam as chances de êxito na realização de tal propósito, em especial, devido ao fato de suas naturezas serem orientadas ao alinhamento de recursos para o planejamento e execução de intervenções que promovam a sustentabilidade urbana.

Essa integração de abordagens também tende a estimular o envolvimento da comunidade urbana como um todo, a partir do momento em que integra representantes do setor público, da sociedade civil e do setor privado. Portanto, as lideranças urbanas são fortalecidas dentro do processo de desenvolvimento, ao mesmo tempo que atuam também como articuladores com a comunidade como um todo, a partir

de suas áreas de atuação dentro do território urbano. Isso faz com que o planejamento e a gestão urbana sejam operacionalizados de forma estratégica (orientados à construção da visão de futuro da comunidade, construído pela comunidade) enquanto também potencializa a participação da própria comunidade, de forma intersetorial e equânime, a partir dos setores dos quais ela está constituída.

A validação dos resultados da pesquisa indica sua aplicabilidade tanto para cidades brasileiras quanto para cidades da comunidade internacional que tenham interesse em fortalecer a participação e o engajamento de comunidades urbanas – não somente nas práticas de planejamento mas também de gestão, de modo a avançar no sentido do desenvolvimento urbano sustentável e, assim, beneficiar as futuras gerações que viverão em seu território.

Bibliografia

- ALLEN, R. (2011). *Local partnerships: a guide for partnering with civil society, business and government groups*. Portland: Mercy Corps.
- COSTA, E. A. D. (2007). *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva.
- DAVEL, E. e MACHADO, H. V. (2001). "A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas". *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (3): 107-126. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000300006>
- FARR, D. (2013). *Urbanismo sustentável: desenho urbano com a natureza*. Porto Alegre: Bookman.
- HOTLZ, B. C. (2013). "Trust primacy: a model of the reciprocal relations between trust and perceived justice". *Journal of Management*, 39 (7): 1891-1923. <https://doi.org/10.1177/0149206312471392>
- JOHNSON, S. (2003). *Emergência: a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares*. Rio de Janeiro: Zahar.
- KAISER, E. J., GODSCHALK, D. R. e CHAPIN JR., F. (1995). *Urban land use planning*. Chicago: University of Illinois Press.
- LEITE, C. e AWAD, J. C. M. (2012). *Cidades sustentáveis, cidades inteligentes: desenvolvimento sustentável num planeta urbano*. Porto Alegre: Bookman.
- MELLAHI, K., et al. (2016). "A review of the non-market strategy literature: toward a multi-theoretical integration". *Journal of Management*, 42 (1): 143-17. <https://doi.org/10.1177/0149206315617241>
- MINTZBERG, H. (1987). "The strategy concept I: five Ps for strategy". *California Management Review*, 30 (1): 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- MORINIÈRE, L. (2012). "Environmentally influenced urbanisation: footprints bound for town?". *Urban Studies*, 49 (2): 435-450. <https://doi.org/10.1177/0042098011402233>
- NEMECEK, S. e VENDRELL, G. C. (2011). *Public-private partnerships in sustainable urban development: involving local energy systems*. Londres: Urban Land Institute.
- NUTT, P. C. e BACKOFF, R. W. (1993). "Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership". *Journal of Management*, 19 (2): 299-347. <https://doi.org/10.1177/014920639301900206>
- PACHECO, P. (2016). "Nossa cidade: como governos locais e setor privado podem trabalhar juntos no financiamento de cidades sustentáveis". *TheCityFixBrasil*. Consultado em: <http://thecityfixbrasil.com/2016/05/11/nossa-cidade-como-governos-locais-e-setor-privado-podem-trabalhar-juntos-no-financiamento-de-cidades-sustentaveis>
- PARMIGIANI, A. e SANTOS, M. R. (2011). "Clearing a path through the forest: a meta-review of interorganizational relationships". *Journal of Management*, 37 (4): 1108-1136. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>
- PROGRAMA CIDADES SUSTENTÁVEIS. (s.f.). Apresentação. Programa Cidades Sustentáveis. Consultado em: <https://www.cidadessustentaveis.org.br/institucional>
- SECOVI-SP. (2016). *Indicadores de Sustentabilidade Urbana: para além das edificações*. São Paulo: SECOVI-SP, FDC. Consultado em: <http://www.secovi.com.br/files/Downloads/indicadores-downloadpdf.pdf>
- SENGE, P. M. (2016). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller.
- STEPHAN, U., et al. (2016). "Organizations driving positive social change: a review and an integrative framework of change processes". *Journal of Management*, 42 (5): 1250-1281. <https://doi.org/10.1177/0149206316633268>
- SUSTAINABLE CITIES PLATFORM. (s.f.). <http://www.sustainablecities.eu/sustainable-cities-platform>
- TANG, H.-T. e LEE, Y. M. (2016). "The making of sustainable urban development: a synthesis framework". *Sustainability*, 8 (5): 492. <https://doi.org/10.3390/su8050492>
- UNITED NATIONS. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Nova Iorque: United Nations.
- URBAN LAND INSTITUTE. (2013). *Public-private partnerships in sustainable urban development*. Londres: Urban Land Institute.