

**Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade**

**DEZ FATORES QUE O GESTOR PÚBLICO MUNICIPAL DEVE SABER ANTES DE  
ELABORAR UM PROJETO DE SUSTENTABILIDADE**

**TEN FACTORS THAT THE MUNICIPAL PUBLIC MANAGER SHOULD KNOW  
BEFORE TO PREPARE A SUSTAINABILITY PROJECT**

Andrei Giovani Maia, Vanessa Saldanha de Lyra Martins de Almeida e Simone Elisa Capinos Nagel

**RESUMO**

O crescimento econômico tem gerado impactos negativos, difíceis de serem controlados pelas organizações públicas e privadas. A busca pela otimização dos resultados econômicos organizacionais, resultam, muitas vezes, em problemas socioambientais, que exigem uma gestão sustentável dos recursos e situações enfrentadas pela sociedade. Assim, com uma gestão sustentável dos setores públicos ou privados da economia é possível alcançar, de forma integrada, resultados que atendam interesses econômicos, sociais e ambientais. Na perspectiva da administração pública municipal, os programas ou projetos que visam a sustentabilidade envolvem fatores complexos a serem identificados e compreendidos pelos gestores. Desta forma, este artigo teve como objetivo principal, apresentar os principais fatores que o administrador público municipal deve levar em consideração, antes de elaborar um projeto sobre sustentabilidade. Para alcançar tal objetivo, utilizou-se como estratégia de pesquisa, o ensaio teórico, que possibilitou a identificação e a descrição dos fatores relevantes ao administrador público. Como resultado, concluiu-se que o gestor público municipal precisa ter desenvolvido um conjunto de competências, além da capacidade de mobilizar indivíduos, organizações e instituições.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Municípios, Gestor público municipal.

**ABSTRACT**

Economic growth has generated negative impacts, difficult to control by public and private organizations. The search for the optimization of organizational economic results, often result in social and environmental problems, which require sustainable management of resources and situations faced by society. Thereby, with the sustainable management of public and private sectors of the economy can be achieved, in an integrated way, results that reach economic, social and environmental interests. From the municipal public administration perspective, projects or programs aimed at sustainability involve complex factors to be identified and understood by managers. Thus, this article aimed to present the main factors that the municipal administrator should take into consideration before draw up a project on sustainability. To achieve this goal, it was used as a research strategy, the theoretical essay, that allowed the identification and description of relevant factors to the public administrator. As a result, concludes that the municipal manager must have developed a set of skills, and the ability to mobilize individuals, organizations and institutions.

**Keywords:** Sustainability, Municipalities, Municipal Manager

## 1 Introdução

Com o crescimento econômico, os problemas socioambientais tornaram-se mais complexos. O desafio de um gestor público em tornar a cidade mais sustentável, passa a fazer parte da rotina administrativa em instituições ou órgãos públicos que buscam desenvolver certas localidades ou regiões. O crescimento e a concentração populacional em certas localidades, muitas vezes, criam precárias condições de sobrevivência a serem enfrentadas pela gestão pública municipal. Nesse sentido, a administração municipal passa a ter um papel fundamental na busca pela sustentabilidade e consequente na melhora, das condições de vida dos cidadãos.

No Brasil, certos municípios vêm se destacando por seus relevantes projetos e pelas importantes contribuições para a sustentabilidade em suas regiões a exemplo de municípios como Curitiba -PR, Betim - MG, Paragominas - PA e Sorocaba – SP. Esses municípios fazem parte de programas que visam incentivar e promover atitudes sustentáveis. Tais municípios demonstram que com um adequado planejamento é possível viver em um mundo sustentável, onde a sociedade possui elevada qualidade de vida e consegue conciliar o uso dos recursos naturais à preservação do meio ambiente, o que possibilita o atendimento das necessidades das atuais e futuras gerações.

Mas quais foram os fatores relevantes para o sucesso de tais projetos? Diante desta questão, este artigo propôs apresentar os principais fatores que o gestor público municipal deve levar em consideração, antes de elaborar um projeto sobre sustentabilidade. Como metodologia de pesquisa, este estudo caracterizou-se como um ensaio teórico que busca nas abordagens teóricas e nas experiências municipais, identificar e descrever os fatores relevantes que antecedem a elaboração e execução de um projeto municipal sustentável. Da reflexão sobre os principais fatores que o gestor público deve levar em consideração surgiram dez fatores essenciais que antecedem a elaboração de um projeto de sustentabilidade.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Sustentabilidade: perspectivas teóricas econômicas

A partir da percepção da necessidade de uma visão voltada para as questões ambientais e os reflexos do crescente aumento populacional, assim como, o aumento do uso dos recursos naturais, surge a preocupação em torno das fontes destes recursos e a sua possível escassez em um futuro próximo. Tais impactos tendem a afetar diretamente as economias locais, a renda dos indivíduos e, conseqüentemente, sua qualidade de vida.

Desta forma surge a necessidade de uma mudança na relação entre o homem e a Terra. É preciso uma mudança na forma como os indivíduos veem o mundo e na relação existente entre economia e a Terra, por meio de uma reflexão sobre o papel e a posição da economia diante da amplitude e da relevância do ambiente natural (BROWN, 2003). Esta preocupação com o ambiente e seu relacionamento com a economia ocorre em vista da relação existente entre esses fatores. Não há geração de renda em uma economia sem o uso dos recursos obtidos através de fontes naturais, pois são fatores que estão interligados. Para Sachs (2009, p. 33) “o uso produtivo não necessariamente precisa prejudicar o meio ambiente ou destruir a diversidade, se tivermos consciência de que todas as nossas atividades econômicas estão solidamente fincadas no ambiente natural”.

É necessária esta visão de interdependência entre a questão econômica e ambiental e desta forma criar um ambiente economicamente sustentável. Na perceptiva de Brown (2003, p. 5) “uma economia ambientalmente sustentável - uma eco-economia - requer que os princípios da ecologia estabeleçam o arcabouço para a formulação de políticas econômicas e que economistas e ecólogos trabalhem, em conjunto, para modelar a nova economia”. Há uma

diversificação em relação à importância dada às questões ambientais e econômicas, por parte destes profissionais, porém é preciso desvincular-se desta perspectiva e é necessária a união entre estes profissionais. Ao aplicar um projeto, os participantes devem colaborar entre si, resultado em um trabalho participativo. O meio ambiente, para os economistas, é visto como um subconjunto da economia, já por outro lado, para os ecólogos, consideram a economia como um conjunto do meio ambiente (BROWN, 2003).

Para a implantação de projetos de sustentabilidade deve ser levado em conta alguns dimensionamentos. É necessária uma visão ampla e preocupada com os impactos que poderão ser causados a partir das mudanças realizadas no ambiente. Além de buscar o desenvolvimento destes locais de forma a utilizar-se dos recursos sustentavelmente, devem ser consideradas outras perspectivas importantes abordadas de diferentes formas na literatura. Portanto, a seguir serão apresentadas as perspectivas distintas de alguns autores como Ignacy Sachs, John Elkington, Leonardo Boff, entre outros.

Na visão de Boff (2014), o desenvolvimento sustentável é medido através de três indicadores: econômico, social e o ecológico. Uma outra perspectiva teórica é a dos três pilares da sustentabilidade, denominada por Elkington (2012) como Triple Bottom Line (TBL). As discussões levantadas por Elkington (2012) são voltadas para questões organizacionais, mas podem, com alguns ajustes, ser aplicadas na gestão pública. O termo ecoeficiência é tratado como um ponto importante dentro de uma organização, onde há a preocupação com a necessidade de um processo de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos, ao mesmo tempo que haja a preocupação de reduzir os impactos ecológicos (ELKINGTON, 2012). Ao se considerar que o poder público precisa usar recursos materiais e financeiros para a criação de condições favoráveis à melhoria da qualidade de vida em uma sociedade, pode-se inferir que a abordagem organizacional de Elkington tende contribuir para o uso ecoeficiente dos recursos públicos por uma gestão competente. O objetivo agora é buscar um futuro que seja sustentável com uso equilibrado dos recursos disponíveis (ELKINGTON, 2012). Deve-se haver a preocupação tanto com os impactos causados no meio ambiente, quanto com os impactos causados na sociedade e as consequentes modificações realizadas em seu meio.

Uma visão muito importante neste quesito é a de Sachs (2009), ao destacar que são necessários oito indicadores de sustentabilidade, os quais são tratados por ele como “critérios”. Entre os critérios da sustentabilidade defendidos por Sachs (2009), destacam-se: o econômico, o social, o cultural, o ecológico, o ambiental, o territorial, o político (interno e externo). Esta é uma visão mais ampla e geográfica dos indicadores (dimensões) e isso eleva a complexidade de um projeto ao nível de programa. As dimensões cultural, territorial e política (nacional e internacional), são apresentadas diferentemente da visão de outros autores. O fator cultural tem grande relevância na aplicação de um projeto, visto que dependendo da cultura inserida na região de aplicação, o projeto pode ser recebido de forma positiva ou negativa. Com a dimensão cultural, o gestor pode ter como objetivo, manter esta cultura, dados os aspectos típicos e tradicionais que agregam à qualidade de vida local ou mesmo constatar a necessidade de modificá-la, dados os aspectos ou impactos negativos a qualidade de vida da comunidade. Neste processo de modificação de aspectos culturais negativos à comunidade e na superação de limitações individuais e sociais, a educação de qualidade é essencial. Como esclarece Sachs (2009, p. 86), a dimensão cultural envolve a necessidade de “autoconfiança combinada com abertura para o mundo”. É preciso criar um ambiente aberto para mudanças, principalmente aquelas necessárias para a melhoria da qualidade de vida. Quanto a dimensão territorial, destaca-se a importância da melhoria do ambiente urbano, a conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento, entre outros pontos importantes. Em relação as políticas (nacional e internacional), um dos pontos colocados por Sachs (2009, p. 87), refere-se ao “desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores”.

Com as diversas dimensões levadas em consideração pelos autores, pode-se ter uma visão mais abrangente da importância delas ao realizar-se a aplicação de um projeto de sustentabilidade. Com base nas dimensões apresentadas, definiu-se que as dimensões mínimas a serem consideradas em um projeto de sustentabilidade são as dimensões econômica, social, ambiental, cultural e territorial. Percebe-se que ao fazer-se um projeto, são muitos os requisitos a serem levados em consideração e que a falta de um projeto ou a elaboração de um projeto inadequado à realidade local, tende a trazer sérios problemas à comunidade. Desta forma serão apresentados no próximo item, alguns projetos de sustentabilidade vistos como referência de gestão municipal.

## 2.2 Gestão Pública e Sustentabilidade: algumas experiências municipais

Com o rápido crescimento econômico, houve um aumento, tanto no número de cidades quanto no número populacional ao longo dos anos. Isso gerou problemas de elevada complexidade que causaram graves disfunções urbanas, que afetam o ambiente socioambiental.

Conforme censo demográfico de 2010 realizado pelo IBGE (2013), 84,4% da população vive em cidades, contra 15,6% da população que vive em área rural. Entretanto, as cidades não estão preparadas para receber essa população, que em muitos casos, sobrevivem precariamente devido falta de saneamento básico, energia, moradia, alimentação, hospital, educação, transporte e emprego, além de outros problemas como a poluição e da falta de segurança. É com base nestes fatos que o gestor precisa pensar em um planejamento integrado, que contemple desde as necessidades básicas das famílias até a melhora de sua qualidade de vida. Nestes casos, o gestor público precisa desenvolver projetos que envolvam toda a comunidade, utilizando-se de recursos financeiros, humanos e materiais com o objetivo de impedir ou reduzir impactos socioambientais negativos atuais e futuros.

A rede WWF Brasil (2015), uma organização não-governamental que integra uma rede internacional preocupada com a preservação da natureza no contexto social e econômico, baseada em um conhecimento técnico-científico, não só identifica os problemas de conservação, mas busca soluções através da apresentação de projetos. Incentiva e promove os municípios com atitudes sustentáveis ao redor do mundo. Com informações reportadas no Registro Climático Carbono (cCR), e coordenados pelo ICLEI - *International Council for Local Environmental Initiatives*, um conselho criado pela ONU (Organizações das Nações Unidas), que visa fomentar movimentos em governos locais, para obter melhorias na sustentabilidade global, foram definidas cidades que se destacaram pelos projetos sustentáveis. A cidade de Betim apresentou 18 projetos, entre eles, o Centro de Referência em Energias Renováveis e a implantação de aquecedores solares em conjuntos habitacionais de baixa renda. Há ainda, uma parceria do município de Betim com a rede Globo no “Programa Uma Vida, Uma Árvore”, onde cada criança que nasce, uma árvore é plantada no município.

Outro município apresentado pela WWF Brasil (2015), foi o município de Sorocaba que através do Plano de Arborização Urbana, plantou mais de 500 mil árvores de mais de 100 espécies diferentes nos últimos anos, em ruas, praças, parques e áreas de recuperação, como as Áreas de Preservação Permanente (APPs). Ainda em Sorocaba o Programa IntegraBike distribuiu 152 bicicletas em 19 estações, essas bicicletas podem ser alugadas gratuitamente pela população.

No contexto de gestão pública municipal, destaca-se o Programa Cidades Sustentáveis, realizado pela Rede Nossa São Paulo et al. (2012, p. 3), programa que tem como objetivo “sensibilizar e mobilizar as cidades brasileiras para que se desenvolvam de forma econômica, social e ambientalmente sustentável”. Conforme a Rede Nossa São Paulo et al. (2012), por meio de uma carta de intenções assinada por prefeitos e partidos políticos, diversos municípios brasileiros participam do Programa Cidades Sustentáveis que possui como principais eixos: a

economia urbana com preservação dos recursos naturais, a equidade social, cultura, o ordenamento territorial, a mobilidade urbana, clima mundial, conservação da biodiversidade, governança, entre outros, descritos no quadro 1.

Eixo	Objetivos
Governança	Fortalecer os processos de decisão com a promoção dos instrumentos da democracia participativa.
Bens Naturais Comuns	Assumir plenamente as responsabilidades para proteger, preservar e assegurar o acesso equilibrado aos bens naturais comuns.
Equidade, Justiça Social, Cultura de Paz	Promover comunidades inclusivas e solidárias.
Gestão Local para a Sustentabilidade	Implementar uma gestão eficiente que envolva as etapas de planejamento, execução e avaliação.
Planejamento e Desenho Urbano	Reconhecer o papel estratégico do planejamento e do desenho urbano na abordagem das questões ambientais, sociais, econômicas, culturais e da saúde, para benefício de todos.
Cultura para a Sustentabilidade	Desenvolver políticas culturais que respeitem e valorizem a diversidade cultural, o pluralismo e a defesa do patrimônio natural, construído e imaterial, ao mesmo tempo em que promovam a preservação da memória e a transmissão das heranças naturais, culturais e artísticas, assim como incentivem uma visão aberta de cultura, em que valores solidários, simbólicos e transculturais estejam ancorados em práticas dialógicas, participativas e sustentáveis.
Educação para a Sustentabilidade e Qualidade de Vida	Integrar na educação formal e não formal valores e habilidades para um modo de vida sustentável e saudável.
Economia Local, Dinâmica, Criativa e Sustentável	Apoiar e criar as condições para uma economia local dinâmica e criativa, que garanta o acesso ao emprego sem prejudicar o ambiente.
Consumo Responsável e Opções de Estilo de Vida	Adotar e proporcionar o uso responsável e eficiente dos recursos e incentivar um padrão de produção e consumo sustentáveis.
Melhor Mobilidade, Menos Tráfego	Promover a mobilidade sustentável, reconhecendo a interdependência entre os transportes, a saúde, o ambiente e o direito à cidade.
Ação Local para a Saúde	Proteger e promover a saúde e o bem-estar dos nossos cidadãos.
Do Local para o Global	Assumir as responsabilidades globais pela paz, justiça, equidade, desenvolvimento sustentável, proteção ao clima e à biodiversidade.
Planejando Cidades do Futuro	Observa-se em muitas cidades do mundo que a sustentabilidade vem sendo internalizada em sua atividade de planejamento em longo prazo.

**Quadro 1:** Eixos da Plataforma Cidades Sustentáveis.

Fonte: Adaptado do Programa Cidades Sustentáveis – Rede Nossa São Paulo et al. (2012).

Os eixos propostos pelo Programa Cidades Sustentáveis indicam aos gestores públicos, os aspectos mais relevantes a serem contemplados em um projeto de sustentabilidade municipal. No site deste programa é possível se obter uma lista dos municípios de todo o país que assinaram a carta de intenções. Para fins de exemplificação, dos 497 municípios do Rio Grande do Sul, há 31 municípios que participam do programa, entre eles, citam-se alguns como Caxias do Sul, Porto Alegre, Três Palmeiras, Lagoa Vermelha, Jaboticaba, Torres, Seberi. Por outro lado, entre os 466 municípios que ainda não constam nesta lista, pode-se citar alguns como Santa Maria, Palmeira das Missões, Frederico Westphalen, Carazinho, Passo Fundo, Erechim, Gramado, Novo Hamburgo, Sobradinho, Uruguaiana, Rio Grande, entre muitos outros.

Entre muitos exemplos, a experiência do município de Paragominas (PA), foi destacado pelo programa “Cidades Sustentáveis” que com o projeto “Município Verde” e o amplo apoio

de entidades locais, conseguiu reduzir o desmatamento, além de implantar a educação ambiental em diversas escolas.

Embora a WWF Brasil (2015) tenha uma missão global e o Programa Cidades Sustentáveis tenha seu foco no âmbito nacional, ambos os programas demonstram que o escopo de qualquer projeto sustentável é a participação do cidadão devidamente orientado, planejado e organizado pela gestão pública.

O Programa Cidades Sustentáveis oferece aos municípios uma agenda para a sustentabilidade, com o propósito de criar um novo padrão, onde os candidatos assumem compromissos concretos e os cidadãos participam e acompanham os resultados de tais comprometimentos.

A WWF Brasil (2015) protege o sistema brasileiro de parques nacionais, conservando, construindo e alinhando posicionamentos institucionais, buscando o comprometimento da sociedade na preservação do meio ambiente, além de observar a legislação para propor o aperfeiçoamento, em termos socioambientais.

Segundo uma lista divulgada em 2013 pela The City Fix Brasil (2015), entre as cinco principais cidades consideradas referências em sustentabilidade em nível internacional, destacam-se, Vancouver (Canadá), Malmö (Suécia), Curitiba (Brasil), Portland (EUA) e Reykjavík (Islândia). A capital paranaense destaca-se pelas soluções de urbanismo e transporte urbano, pelo índice de área verde com 64,5 m<sup>2</sup> por pessoa e pelo aumento de sua cobertura vegetal, passando de 18% para 26% do território, nos últimos dez anos (THE CITY FIX BRASIL, 2015). A harmonia entre o urbano, o cultural, patrimonial e o ambiental evidencia-se nos diversos parques com propostas e atividades específicas, pela integração de ciclovias e pelo projeto de transporte turístico.

Tais projetos visam desenvolver os municípios, de forma que possuam um meio ambiente limpo e saudável e qualidade de vida para a sociedade atual suas futuras gerações. O arcabouço dos projetos públicos sustentáveis deve estar fundamentado em princípios e éticos e legais, em dimensões estratégicas devidamente integradas, além do respeito aos valores culturais relevantes e do uso consciente dos recursos naturais limitados ou escassos existentes em um município ou localidade.

Diante desta revisão de literatura e de algumas experiências municipais aqui apresentadas, o item a seguir aborda a metodologia utilizada para a definição dos fatores considerados relevantes ao se elaborar projetos públicos municipais direcionados à sustentabilidade.

### **3 Metodologia**

Este artigo é um estudo de abordagem qualitativa que usa o ensaio teórico como estratégia de pesquisa. Salienta-se que o ensaio teórico busca aprofundar um tema de pesquisa a partir dos fundamentos teóricos existentes sobre o assunto por meio de uma abordagem compreensiva, crítica ou reflexiva, sem perder o rigor científico. Neste ensaio teórico, foram utilizados os fundamentos teóricos sobre sustentabilidade e algumas experiências municipais para identificar e descrever os dez principais fatores que o gestor público deve considerar antes de iniciar um projeto de sustentabilidade para determinado município ou localidade.

### **4 Resultados e análises**

Na revisão da literatura foram apresentados os fundamentos teóricos da sustentabilidade e alguns projetos e experiências municipais consideradas referências na questão da

sustentabilidade. Os próximos itens apresentam as reflexões dos autores sobre os dez fatores que todo gestor público precisa saber antes de iniciar qualquer projeto de sustentabilidade municipal. Estes dez fatores são compostos por: 1. Visão de mundo do gestor público; 2. Disposição do gestor público em desenvolver o projeto; 3. Aptidão do gestor público para desenvolver o projeto; 4. Criatividade do gestor público; 5. Ética nas ações do gestor público; 6. Aspectos legais da gestão pública; 7. Recursos disponíveis ao gestor público; 8. Rede interna de contatos do gestor público; 9. Rede externa de contatos do gestor público e, por fim; 10. Equipe interdisciplinar do gestor público. Nos itens a seguir, cada fator será abordado detalhadamente.

#### **4.1 Visão de mundo do gestor público**

O primeiro fator é como o gestor público vê ou compreende o mundo em que vive ou ainda, o que o leva a mudar a forma como vê o mundo. A existência, por parte do gestor público, de uma visão preocupada com a situação atual do município tende influenciar suas decisões e ações, além de sensibilizar os indivíduos que o rodeiam. O desafio é fazer com que ocorra a sensibilização em todas as esferas em que se vive, sendo urgente e imprescindível viver sobre as bases de uma nova moral capaz de estimular a sustentabilidade (LOURES, 2012).

A forma como o gestor vê o mundo, está relacionada à sua experiência de vida e profissional, às questões educacionais, à padrões sociais paradigmáticos, assim como aos valores familiares, tradicionais e culturais. Segundo Boff (2014), todo indivíduo, a partir das experiências, tradições e conhecimentos disponíveis, desenvolve uma determinada cultura e cada cultura representa a seu modo o ser.

Uma visão mais objetiva ou subjetiva ou uma perspectiva pessimista, realista ou otimista das condições ambientais, sociais e econômicas do município, resulta de interpretações e construções da realidade. Se a forma de pensar, decidir e agir de um gestor público contribui para futuro insustentável, então deve-se mudar a forma de pensar e de se relacionar com mundo para alcançar a sustentabilidade.

Em um mundo com recursos naturais limitados é importante que o gestor desperte para suas responsabilidades e saiba avaliar os impactos que suas decisões podem causar, principalmente nas gerações futuras. A perspectiva do gestor público sobre a situação municipal é essencial para estimulá-lo a tomar uma decisão em direção à uma localidade mais sustentável. Neste sentido, observa-se que uma visão de mundo pode desencadear uma iniciativa proativa, ou seja pode tornar o gestor disposto a desenvolver um projeto de sustentabilidade, e a disposição do gestor público é o próximo fator a ser descrito.

#### **4.2 Disposição do gestor público**

O segundo fator a ser levado em conta é a disposição em desenvolver um projeto tão complexo quanto o de sustentabilidade. Ao considerar os problemas provenientes da realidade atual, o comportamento do gestor sinaliza sua intenção de enfrentar, melhorar, ou resolver tais problemas.

Por outro lado, ao vivenciar situações municipais com níveis aceitáveis de gestão sustentável, o gestor atual deve buscar formas de evitar o surgimento de problemas ou possibilitar a melhoria contínua dos processo, a fim de evitar resultados futuros que levem à insustentabilidade. A disposição em dar início a um projeto de sustentabilidade municipal mostra a intenção ou a determinação do gestor, ou seja, o que ele realmente quer fazer em termos de desenvolvimento sustentável.

Entretanto, há uma diferença entre o que um gestor público está disposto em fazer e o que ele está apto em fazer no que se refere a um projeto de sustentabilidade municipal. De forma

geral o gestor deverá, não somente dever estar disposto, mas também apto a desenvolver um projeto desta complexidade. Desta forma a aptidão do gestor público é o próximo fator abordado.

### **4.3 Aptidão do gestor público**

O terceiro fator é o preparo ou aptidão do gestor público em relação a complexidade que envolve a sustentabilidade. A aptidão do gestor público está relacionada à sua capacidade em realizar um futuro projeto ou em lidar com a complexidade envolvida no desenvolvimento de tal projeto.

O termo sustentabilidade tornou-se comum entre os indivíduos e organizações públicas e privadas, porém a subjetividade que envolve este termo, leva a diversas interpretações inconsistentes e sem fundamento técnico-científicos. Diante disso, o conhecimento sobre sustentabilidade é imprescindível para qualquer gestor e isso depende, não do que ele acha, mas sim do que ele pensa sobre o assunto. O pensamento do gestor deve ter origem em informação consistente, confiável e profunda. Nesta direção, Loures (2012) explica que conhecimento é a informação assimilada e aplicada a realidade e no contexto da sustentabilidade, usar esta informação gera conhecimento e se comprometer com o bem de todos, por meio do pensar, sentir e agir, é ser sábio.

Além do conhecimento, a habilidade e a atitude compõem as competências de um indivíduo (de um gestor). A habilidade é a capacidade que o indivíduo possui de tornar algo concreto e a atitude é uma postura ou posicionamento de um indivíduo baseado em certas convicções, diante de certas situações. O gestor precisa ter atitude de comprometimento e grande habilidade para lidar com os desafios de um projeto de sustentabilidade e a criatividade certamente pode contribuir neste sentido. Assim, o quarto fator relevante para um gestor público é a criatividade.

### **4.4 Criatividade do gestor público**

Como sustentabilidade é um paradigma subjetivo, a criatividade pode ser determinante na busca por soluções práticas, simples, com poucos recursos e de baixo custo. A criatividade baseia-se em pensamentos que não seguem padrões de repetição, mas que está associado a criar, melhorar, desenvolver ou fazer algo de forma diferente. Aplicada ao contexto da sustentabilidade, a criatividade pode levar a resultados muito mais eficientes, eficazes e efetivos sem envolver gastos excedentes ou recursos desnecessários.

Como a atividade em organizações públicas geralmente seguem regras e normas da administração burocrática, o gestor público tende a se tornar um (super)especialista em sua área de atuação profissional, mas sua capacidade criativa (quando ele possui) se perde na rotina, nos procedimentos internos e nas disfunções da burocracia de um órgão público. Torna-se de suma importância que a criatividade seja estimulada ou mesmo desenvolvida nas organizações sejam elas públicas ou privadas.

Existem atualmente muitos casos de destaque na gestão pública em que a criatividade fez a diferença nos municípios. Seja com o envolvimento comunitário ou dos próprios servidores, a capacidade criativa tem levado muitos municípios a criar ou desenvolver importantes projetos sociais e ambientais por meio da educação e cidadania, da reciclagem de resíduos, do tratamento e reuso de água e da geração de energias renováveis, entre outras possibilidades.

Por meio de indivíduos, oficinas ou grupos de trabalho organizados, a criatividade pode estar presente, na elaboração de enfeites para festividades culturais (como o carnaval) ou religiosas (como o natal), na educação ambiental com o plantio de mudas de árvores de



reflorestamento em áreas desmatadas, na criação de filtros de água potável ou mesmo na proteção de espécies ameaçadas de animais, somente para citar alguns exemplos. Enfim, o gestor público municipal deve estar ciente de que sua capacidade criativa está desenvolvida e que trará soluções viáveis para um projeto de sustentabilidade municipal.

#### **4.5 Ética nas ações do gestor público**

O quinto fator a ser levado em consideração e não menos importante, é a ética dentro da organização do projeto, isso porque além de prestar contas das atitudes com a natureza, deve-se também ter o cuidado na execução do projeto com ações coerentes e o nível dos desafios encontrados. Qualquer funcionário ou gestor público deve ter em mente que suas ações devem ser pautadas pela ética e em relação à sustentabilidade, a ética é um ponto crucial na lisura e transparência do processo e das ações.

Em termos de organização, ser ético é apresentar transparência, prestar contas das atividades executadas, ter cuidado com os recursos que estão disponíveis, fidelidade aos valores e princípios que a organização desenvolve. Apesar da postura ética ser primordial na organização, devido as facilidades do mundo atual e do imediatismo, muitos interesses individuais acabam se sobrepondo aos interesses sociais. O grande desafio não está somente na ética da gestão pública, mas em se criar uma comunidade ética (LOURES, 2012).

Como diz Mario Sérgio Cortella (2015) a ética é o conjunto de valores e princípios onde nem tudo que o indivíduo quer, ele pode; nem tudo que ele pode, ele deve e nem tudo o que ele deve, ele quer, sendo que o objetivo é alcançado quando aquilo que o indivíduo quer é ao mesmo tempo o que ele pode e deve. O gestor é responsável por suas decisões e ações e pelas consequências que elas resultam, tanto para a organização pública quanto para a sociedade. A sustentabilidade está diretamente vinculada aos princípios éticos, pois ao buscar soluções sustentáveis, o gestor público também busca o melhor para todos ou para a maioria, e esse é o fundamento básico do que Srour (1998) chama de ética da responsabilidade.

Além disso, o gestor público precisa confiar em um grupo de indivíduos que compartilham os mesmos princípios éticos, para que possa contar com eles, no momento da elaboração e execução de um projeto de sustentabilidade municipal. Neste sentido, Loures (2012) explica que só um grupo de indivíduos estruturados a partir de valores elevados, será capaz de discernir e ter força necessária para construir massa crítica essencial na recuperação da sociedade. Desta forma, além do discurso, as ações de um gestor público tem o poder de influenciar uma sociedade que se baseia em um sistema de normas morais. Toda a coletividade segue um sistema de normas morais, que visam regulamentar as relações sociais, prever condutas obrigatórias, assumindo a forma de imperativos e garantindo a coesão social (SROUR, 1998). Ao arrolar obrigações, fins e responsabilidades, as decisões e as ações devem estar alicerçada nas normas, não somente moral, mas também jurídicas, sendo este, o próximo fator a ser tratado a seguir.

#### **4.6 Aspectos legais da gestão pública**

Outro fator que deve ser levado em conta pelo gestor público ao elaborar um projeto, é o conhecimento e o respeito às regras, normas ou parâmetros legais em seus diversos níveis hierárquicos (União, Estado e Municípios) e suas competências jurisdicionais. Conhecer e seguir adequadamente os aspectos legais envolvidos, permite identificar as possibilidades e limitações existentes nas atividades e ações do gestor público, dadas as suas competências. De forma resumida, entre os aspectos legais mais relevantes para qualquer indivíduo ou gestor público com objetivos de promover uma cidade sustentável, destacam-se aqui, alguns dos principais artigos da Constituição Federal Brasileira.

Conforme a Constituição Federal, artigo 225º, é dever de um cidadão brasileiro saber que, “todos têm o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.” (BRASIL, 1988). Deste modo, entende-se que é de competência comum, com destaque também ao poder público, a preservação do meio ambiente e da qualidade de vida.

Vale ressaltar que a federação apesar de exaltar a autonomia do município, reduziu suas competências exclusivas. O artigo 23º da Constituição Federal inclui matérias de competência comum, entre elas: III - proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos; VI - proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas; VII - preservar as florestas, a fauna e a flora (PHILIPPI JR, 1999).

Conforme artigo 30º da Constituição Federal, o município pode legislar, em matéria de interesse local, suplementar à legislação federal e estadual, interesses peculiares, quando há uma lacuna em determinada matéria (BRASIL, 1988). O constituinte brasileiro tratou o meio ambiente como um bem de uso comum do povo e essencial a uma boa qualidade de vida, impondo ao poder público e a coletividade, o dever de defender e preservar o meio ambiente para o presente e para as futuras gerações.

O artigo 182º da Constituição Federal, trata da obrigação do poder público municipal de executar políticas de desenvolvimento, além de fixar diretrizes gerais com a finalidade de ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais urbanas e garantir o bem-estar dos seus cidadãos (BRASIL, 1988).

Além disso, a Constituição Federal tornou obrigatória a elaboração de um Plano Diretor para os municípios que tenham mais de 20 mil habitantes, definindo diretrizes gerais da política urbana com o Estatuto das Cidades - Lei 10257/01, que estabelece a garantia do direito a cidades sustentáveis, através de uma gestão democrática com a participação da população, cooperação entre os governos, em que o gestor deve se preocupar com o planejamento do desenvolvimento das cidades de forma a equilibrar o uso dos recursos naturais sem prejudicar o meio ambiente e a vida em sociedade (BRASIL, 2009).

Com o advento da lei 6938/81 e com a criação do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA) introduziu-se a gestão colegiada e participativa (BRASIL, 1981). Isso permitiu a participação da sociedade nas decisões do governo, mostrando que o meio ambiente representa um importante patrimônio público e que não depende somente das ações do poder público, mas também da comunidade, protege-la.

Ao criar um projeto, o gestor deve levar em conta os aspectos legais para que o projeto não se torne inadequado ou inconsistente em termos legais. Além disso, a aquisição e o uso de recursos para o desenvolvimento de projetos municipais, devem atender exigências legais e orçamentárias. Portanto, outro fator que o gestor público deve considerar antes de qualquer projeto, é saber quais são os recursos disponíveis e quais são necessários adquirir para a realização do projeto dentro dos trâmites legais.

#### **4.7 Recursos disponíveis (e necessários) ao gestor público**

Alguns aspectos da elaboração e execução de projetos, envolvem muitos recursos, com destaque para os recursos financeiros, naturais, materiais e humanos. É preciso pensar no orçamento disponível para as ações futuras de um projeto de sustentabilidade. Como visto, em muitos casos, a criatividade pode fazer a diferença e reduzir a necessidade de muitos recursos, principalmente o financeiro. Porém, em outros casos, além da criatividade, são necessários investimentos que exigem gastos expressivos do poder público para a aquisição de equipamentos e materiais, assim como para construção de estruturas e contratação de mão-de-

obra qualificada, a exemplo do que ocorre na área de saneamento básico ou de energia. Além dos recursos financeiros, são necessários profissionais especializados em certas áreas que possam trazer suas contribuições ao desenvolvimento e à execução do projeto, assim como é necessário o levantamento dos recursos materiais já existentes, à disposição da organização pública para uso imediato. O recurso humano possibilitará ao gestor público, formar uma equipe multi ou interdisciplinar para as discussões de cunho técnico-científico. O primeiro passo para gestor formar tal equipe, dependerá de sua lista de contatos internos (dentro do órgão público) e externos (sociedade e organizações), além de convites aos futuros integrantes.

Como outro recurso importante, destaca-se ainda o recurso natural (ambiental) que pode e deve ser usado de forma educativa e sustentável. O recurso natural tem seu valor e suas funções e tratá-lo como algo inesgotável, leva ao risco de um manejo insustentável e portanto, sua alocação pelas políticas econômicas deve ser eficiente e equilibrada (MERICCO, 2009).

O gestor precisa pensar sobre quais recursos são necessários para que o projeto se realize de forma sustentável. Possíveis incentivos de redução tributária com o devido respaldo legal, podem ser usados pelos gestores municipais, como forma de estimular os cidadãos e organizações a protegerem e conservarem o ambiente natural ou mesmo a desenvolverem projetos socioculturais integrados.

#### **4.8 Rede interna de contatos do gestor público**

Uma rede interna de contatos na organização pública municipal tem um papel estratégico no sucesso de um projeto. A participação de servidores e políticos da organização pública municipal dependerá de uma rede interna de contatos formada pelo gestor público que pretende iniciar o projeto no município. Os profissionais de uma rede interna de contatos possuem conhecimento sobre a realidade municipal, acesso aos recursos disponíveis e às possibilidades de êxito de um projeto de sustentabilidade. O gestor público municipal certamente poderá obter o suporte interno que necessita, se conseguir convencê-los da importância do projeto para o município.

Transformar um município em uma cidade sustentável não deve ser o objetivo de apenas um setor, departamento público ou partido político. Mesmo que o projeto seja proposto por um gestor ou por uma equipe interdisciplinar, sua elaboração e execução precisa contemplar uma ação participativa e integrada (sistêmica) que esteja acima de interesses individuais, envolvendo simultaneamente, indivíduo, organização pública e empresa privada e a comunidade local. Além da rede interna o gestor público precisa usar sua rede externa de contatos para avaliar as possibilidades e para mobilizar a execução do projeto. Na sequência, o fator que trata da rede externa de contatos do gestor público é apresentado.

#### **4.9 Rede externa de contatos do gestor público**

Uma rede de contatos sociais e organizacionais possibilita ao gestor, outras perspectivas sobre a (in)sustentabilidade e outras fontes interessantes de recurso. Por outro lado, conhecer a realidade enfrentada pela população atingida, as necessidades que enfrentam, as causas que levaram à situação atual, são aspectos que devem ser pesquisados pelo gestor público. Sejam esses contatos, empresários, políticos, trabalhadores, ou moradores, todos são potenciais participantes de um projeto integrado de sustentabilidade municipal.

No caso de segmentos ou localidades do município em que o gestor público não tenha contato e desconheça tal realidade, uma aproximação inicial faz-se necessária, e na impossibilidade de tal contato direto, sugere-se a aplicação de pesquisa com o objetivo de mapear e quantificar determinadas realidades ou problemas locais.

Com articulações e parcerias oriundas da rede de contato externa do gestor público, emergirão novas ideias criativas a serem contempladas no futuro projeto municipal. O gestor irá formar uma rede, ou seja, uma espécie de organização social, capaz de articular pessoas e grupos em torno de objetivos comuns. Deve existir uma conexão contínua entre as instituições, organizações e as pessoas que trocam ideias para construir uma ação socioambiental. Destes contatos internos e externos surge a possibilidade de organizar equipes ou grupos de trabalho encarregados de elaborar e desenvolver partes do projeto que exigirão conhecimento técnico, científico e metodológico. Para alcançar os objetivos do projeto, o gestor deve pensar no próximo fator, isto é, na formação e desenvolvimento de uma equipe ou interdisciplinar.

#### **4.10 Equipe interdisciplinar do gestor público**

O gestor deve saber que é necessário a formação de uma equipe multi ou interdisciplinar com disposição e aptidão a desenvolver o projeto. Isso depende de sua rede interna e externa de contatos, como também de sugestões e indicações. Esta equipe deve estar comprometida com os objetivos do projeto e focada em atingir os melhores resultados.

Deve ser composta por profissionais de diversas áreas, que poderão contribuir com seus conhecimentos nas mais diversas situações e problemas. Podem ser profissionais técnicos ou científicos da área ambiental, social, econômica, ecológica, administrativa, de engenharia, entre outras.

Os conhecimentos e experiências em diversas áreas abordadas de forma integrada (sistêmica) permitem compreender melhor as conexões existentes entre as dimensões econômicas, sociais, ambientais e culturais de um município. Sem a compreensão da complexidade que envolve tais conexões, o projeto de sustentabilidade municipal tende ao fracasso, pois, será tal projeto será composto por partes e áreas específicas consideradas isoladamente e totalmente desconexas da realidade entre dimensões.

A aproximação, a parceria e o convênio entre universidades, organizações públicas e privadas podem contribuir na formação de equipes interdisciplinares e para a educação ou conscientização de ambiental da comunidade. A participação das universidades na criação de projetos de sustentabilidade municipal é essencial, principalmente quando os municípios não tem condições de elaborar e executar um projeto desta complexidade.

### **5 Considerações Finais**

Este artigo mostrou os fatores que o gestor público deve levar em consideração ao buscar contribuir para o desenvolvimento da sustentabilidade municipal. O desenvolvimento de projetos direcionados à sustentabilidade devem ter fundamentos científicos, técnicos, participativos e criativos sólidos e isso depende de fatores locais que atendam às múltiplas dimensões da sustentabilidade.

Antes de iniciar um projeto de sustentabilidade municipal, o gestor público deve considerar desde sua disposição e aptidão até a equipe e os recursos a serem envolvidos na execução do projeto. Recursos humanos dependerão de contatos, articulações e contratações e os recursos financeiros e materiais dependerão de orçamento e autorizações. Vale salientar que os fatores aqui abordados separadamente, estão diretamente interconectados, pois não resultam de uma reflexão fragmentada, e sim, de um pensamento integrado (sistêmico).

Os fatores apresentados fornecem ao gestor municipal, uma visão geral de pontos importantes a serem lembrados, assim como, fatores iniciais que devem ser considerados. Ao refletir sobre os dez fatores mais relevantes, abordados neste artigo, o gestor público passa a compreender a amplitude e a profundidade do projeto que está prestes a elaborar.

A execução de um projeto de sustentabilidade municipal certamente gera mudanças, e o gestor deve procurar prever os possíveis impactos ou influências sociais, culturais e ambientais, a fim de evitar o surgimento de outros problemas tanto para a sociedade, quanto para a natureza. É evidente que a decisão pela sustentabilidade municipal não deve ser simplesmente imposta pela gestão pública, mas pode ser originada, estimulada e incentivada pelo gestor de forma colaborativa, ética e participativa com a sociedade.

A necessidade do trabalho em um projeto em conjunto com o cidadão é essencial para obter-se resultados positivos na elaboração e execução do projeto. Além disso, educar a sociedade, mostrar a importância da sustentabilidade nos dias atuais, e incentivar a comunidade a buscar soluções para os diversos problemas enfrentados é, certamente, um grande desafio a ser enfrentado por todos. Assim, em uma gestão municipal sustentável, a maximização de retornos econômicos individuais deve ser superada pela busca simultânea de retornos economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos.

## 6 Limitações e recomendações do estudo

A proposta deste artigo foi apresentar, por meio de uma reflexão dos autores, os principais fatores a serem considerados pelo gestor público antes de elaborar um projeto de sustentabilidade municipal. A principal limitação está em mostrar apenas a reflexão dos autores sobre tais fatores, sem contemplar o posicionamento de gestores públicos (técnicos e políticos). Além disso, como este estudo apresentou os dez principais fatores, não foi o objetivo, esgotar um assunto de elevada complexidade e subjetividade. Diante destas limitações, recomenda-se para futuros estudos uma pesquisa de campo com o objetivo de explorar as experiências já existentes e a compreensão dos gestores públicos sobre os fatores essenciais para a elaboração de projetos de sustentabilidade nos municípios.

## Referências

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é: o que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

BRASIL (1981). CONAMA - Conselho Nacional do Meio Ambiente. Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. **Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências**. Brasília, 1981.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL (2009). Estatuto das Cidades. **Estatuto das Cidades: Lei n. 10.257, de 10 julho de 2001, e legislação correlata**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2009.

BROWN, L. **Eco-economia**. Earth Policy Institute. Universidade Livre da Mata Atlântica, 2003.

CORTELLA, Mario S. **A ética e a produção do conhecimento hoje**. Artigo. Disponível em: <<http://www.forumdacidadania.org.br/material%20cd%20eca/textos%20de%20apoio/A%20ETICA%20E%20A%20PRODUCAO%20DO%20CONHECIMENTO%20HOJE.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

IBGE (2013). **Atlas do censo demográfico 2010 - IBGE**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

LOURES, R. C. R. **Sustentabilidade revisitada: o que queremos sustentar?** Contexto, reflexão e ação. Curitiba: Posigraf, 2012.

MERICO, L. F. K. **Economia e sustentabilidade: o que é, como se faz**. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

PHILIPPI JR, et. al. **Municípios e meio ambiente: perspectivas para a municipalização da gestão ambiental no Brasil**. São Paulo: Associação Nacional de Municípios e Meio Ambiente, 1999.

REDE NOSSA SÃO PAULO. **Programa cidades sustentáveis**. 5. ed. São Paulo: Gráfica Intefill, 2012.

REDE NOSSA SÃO PAULO. **Programa cidades sustentáveis: relatório de atividades**. Disponível em: <http://www.cidadessustentaveis.org.br/institucional>. Acesso em: 10 jun. 2015.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THE CITY FIX BRASIL. **Cinco cidades exemplos de sustentabilidade**. Disponível em: <http://thecityfixbrasil.com/2013/07/16/cidades-cinco-exemplos-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 13 jun. 2015.

WWF BRASIL. **Hora do planeta: desafio das cidades**. Disponível em: <http://www.wwf.org.br/participe/horadoplaneta/desafiodascidades/>. Acesso em: 10 jun. 2015.