

**A ESTRATÉGIA DE ARTICULAÇÃO
INTERGOVERNAMENTAL NA IMPLANTAÇÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS METROPOLITANAS:
CONSTRUINDO UM CONCEITO E EVIDENCIANDO A
APLICAÇÃO PRÁTICA**

Mariana Ferreti Lippi

A ESTRATÉGIA DE ARTICULAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL NA IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS METROPOLITANAS: CONSTRUINDO UM CONCEITO E EVIDENCIANDO A APLICAÇÃO PRÁTICA

Mariana Ferreti Lippi

RESUMO

A articulação intersetorial se mostra a partir da análise da literatura como um amplo mecanismo que se sobrepõe à estrutura organizacional mecanicista tanto na etapa da formulação quanto na de implantação das políticas públicas. Neste artigo priorizou-se tratar da intersectorialidade focando em uma de suas vertentes, a articulação intergovernamental; esclarecendo os diferentes conceitos com os quais o termo intersectorialidade vem sendo utilizado e apresentando os fatores limítrofes e as potencialidades. O artigo retrata os resultados obtidos com o estudo de caso da Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM), criada em 1996, que abrange os municípios de Santos, Cubatão, Guarujá, Bertioga, Peruíbe, Praia Grande, Itanhaém, Mongaguá e São Vicente - cuja característica metropolitana reforça a necessidade de fomentar e promover a integração entre diferentes atores governamentais. O relato da experiência na região metropolitana da Baixada Santista busca evidenciar o caso concreto com os conceitos empreendidos, bem como apresentar as diferentes alternativas do Estado de atuar na sua macroestrutura. O estudo ainda ressalta quanto o alinhamento de interesses comuns dos diferentes atores envolvidos pode ajudar a solidificar ação cooperativa, e aumentar as oportunidades de intercâmbio. No cenário metropolitano a questão da atuação intergovernamental tem evidência, pois a sobreposição de papéis e relações torna o alcance da implementação efetiva das políticas públicas mais complexo e desafiador. As agências metropolitanas, por sua vez, são órgãos considerados inerentemente intersectoriais, principalmente em se tratando da articulação intergovernamental, ao passo que estão vinculadas aos governos estaduais, através de suas unidades setoriais que articulam diversos municípios, e respondem a diretrizes cada vez mais presentes do governo federal.

SUMÁRIO

APRESENTANDO O CONCEITO DE INTERSETORIALIDADE.....	3
A ARTICULAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO ESTADO.....	6
FATORES CRÍTICOS, LIMÍTROFES E POTENCIALIDADES.....	8
AGÊNCIAS METROPOLITANAS NO BRASIL: UM BREVE OLHAR SOB A AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA (AGEM).....	12
Compêndio histórico das regiões metropolitanas.....	12
Definição de Região Metropolitana.....	15
O caso da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS).....	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	24

APRESENTANDO O CONCEITO DE INTERSETORIALIDADE

A Intersetorialidade como forma de gerenciamento surge, inicialmente, em resposta à insatisfação dos cidadãos, usuários de serviços públicos, quanto à incapacidade do Estado em responder as demandas sociais e seus problemas complexos.

Akerman (apud CKAGNAZAROFF & MOTA, 2003: 13), afirma que a racionalidade científica fragmentou a forma de pensar e organizar o mundo que hoje, numa lógica complexa de situações problemas, não pode ser solucionada por ações setoriais. Inojosa (1998) acrescenta dizendo que as disciplinas isolaram e fragmentaram o conhecimento impedindo a compreensão do todo e das diversas realidades de forma global. A autora ainda reforça que a intersectorialidade não se resume no conjunto de projetos setoriais que apresentem diálogos na formulação ou avaliação. Já para Cunill Grau (2005), a intersectorialidade pode acontecer na fase de formulação, na fase de implementação ou em ambas, mas o que a autora salienta é a importância de se definir a natureza dessa política pública e o seu grau de abrangência, ou seja, se é de nível local ou nível nacional. Essa poderia ser, de acordo com a autora, uma decisão até de descentralização e centralização da política a ser implementada.

Para Junqueira (1998) o termo intersectorialidade é entendido como a articulação de saberes e experiências desde o planejamento até a avaliação, com a finalidade de obter o efeito sinérgico nas questões complexas que a envolve. Para o autor o cidadão deve ser considerado pelo Estado na sua totalidade e não fragmentado na resposta às suas demandas.

Do ponto de vista dos autores Fernandez & Mendes (apud CUNILL GRAU, 2005: 2) a intersectorialidade pode ainda ser entendida como a convergência de esforços de diversos setores governamentais e não governamentais na produção de políticas públicas integrais e integradas que respondam às necessidades da sociedade de forma completa.

Entende-se ainda que o oferecimento de respostas às demandas dos cidadãos de forma ampla e completa, com articulação de diversas áreas e de diversos níveis de governo repercute na lógica de gerenciamento voltado para a obtenção de resultados, que busca a efetividade em suas ações e que entende o cidadão na sua integralidade dentro de um ambiente complexo na sociedade.

A partir da análise das bibliografias descritas observou-se que a intersetorialidade assume diversas características, diversas denominações e variadas conclusões quanto a sua eficácia, eficiência e efetividade na Administração Pública. Um assunto ora polêmico, pois envolve diferentes níveis de poder e modificação da cultura organizacional setorial, ora solucionador, principalmente do ponto de vista de um Estado enfraquecido por sua atuação fragmentada na execução de políticas públicas complexas.

Esse termo “intersetorialidade” vem sendo usado na literatura como forma de ação que articula diversos setores ou áreas das políticas públicas. Em alguns casos, observa-se a preocupação dos autores em detalhar em que momento a política pública é entendida intersetorial e em outros casos apenas classifica-se a sua atuação. Entende-se que a intersetorialidade pode se dar tanto dentro dos órgãos da administração pública como também entre o Estado e a sociedade civil. Dentro da Administração Pública tem-se a definição de articulação intergovernamental, que se dá entre diferentes esferas de governo (entes federativos) e intragovernamental, que se dá na mesma esfera de governo, porém entre diferentes setores ou áreas de políticas públicas. Com a sociedade, a articulação intersetorial se dá a partir da denominação da construção de redes entre o Estado e a sociedade. Esta última construção pode envolver também organizações sociais e instituições privadas.

Essa sistematização também é revelada por Cunill Grau (2005) no seguinte trecho que se remete aos fundamentos técnicos da intersetorialidade:

En la primera premisa los sectores se corresponden con especialidades del conocimiento que, a su vez, remiten al criterio convencional de organización gubernamental (sector educación, sector salud, etc). En la segunda premisa, em cambio, los sectores pueden referir también a las grandes lógicas de acción colectiva y mecanismos de coordinación social y, por tanto, la intersectorialidade, eventualmente, puede significar la articulación entre el sector público, el sector social, y el sector mercantil. (CUNILL GRAU, 2005: 2)

De acordo com Luna (2007), em sua dissertação de mestrado “Integração Horizontal de ações governamentais” a “dinâmica intergovernamental, uma das formas de articulação intersetorial, reclama um forte componente de coordenação capaz de realizar o planejamento central, com base territorial, acima das secretarias e que articule os planos particulares de cada uma delas” (p. 31). Além disso, o autor acrescenta que para que a relação intergovernamental dê certo é preciso dar

importância à circulação de informações, sendo necessário criar sistemas que dinamizem e veiculem as informações e dados a todos os atores envolvidos neste processo.

Neste estudo, priorizou-se o entendimento de uma das formas de articulação governamental, a atuação intergovernamental, que se mostra como um grande guarda-chuva, para alguns arranjos organizacionais na formulação e implementação de políticas públicas. Sendo assim, por meio de uma revisão bibliográfica procurou-se elencar os fatores entendidos como limítrofes e potenciais em políticas intergovernamentais e compreender essa forma de gestão a partir de um olhar empírico.

A ARTICULAÇÃO INTERGOVERNAMENTAL COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DO ESTADO

O processo de descentralização advém como a estratégia político-organizacional de auxiliar na implementação de políticas intersetoriais. No entanto é constatada uma realidade no Brasil de grande diferença em termos econômicos, políticos, administrativos e sociais entre os diversos municípios, que traduzem na ampla heterogeneidade quanto a possibilidade de alcance dos objetivos propostos no processo de descentralização.

Apresenta-se no argumento de Souza e Carvalho (1999) que a descentralização fiscal em conjunto da transferência de competências para os estados e municípios das responsabilidades de grande parte das políticas sociais não assegura que haverá eficientes respostas às necessidades e demandas dos cidadãos. Isso ocorre principalmente pela já citada desigualdade existente entre as entidades subnacionais, tanto do ponto de vista inter como intra-regionais, que muitas vezes reflete no que Melo (1996) chamou de hobbesianismo municipal, aprofundando ainda mais as desigualdades e a relação de competência entre esses entes federativos.

A concentração de riquezas em algumas áreas regionais e o aprofundamento das desigualdades entre os municípios fazem com que a possibilidade de se ter condições financeiras, políticas e técnico-administrativas para buscar inovações, eficácia, democratização e participação sejam muito remotas. Em verdade o que ocorre é uma não preparação institucional dos municípios para arcar com essas responsabilidades de forma efetiva. Com isso há uma necessidade de sustentação e apoio das esferas federais e estaduais, mesmo tendo ciência de que uma das premissas da descentralização é a transferência de poder financeiro e decisório às instâncias subnacionais. (Souza e Carvalho (2001)).

De fato considera-se que a descentralização, apesar de permitir a decisão no âmbito local sem a presença do poder central, não garante a uniformização e universalização do acesso da população aos serviços sociais. Porém também o que se verifica é a crescente importância dos governos subnacionais no processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Nesse contexto, com grande complexidade das demandas e o Estado buscando respondê-las de forma efetiva, há uma realidade constatada que evidencia

a necessidade de articulação desses diferentes entes, porém de forma coordenada, respeitando suas responsabilidades institucionais, os limites jurídicos e as competências administrativas. O cenário das regiões metropolitanas, que acompanham também o processo de descentralização, com a autonomia “exacerbada” dos municípios e a conseqüente competição dos governos estaduais, expressa diretamente essas relações, ao passo que têm como objeto de ação o “território”, em que existem diferentes entes federativos envolvidos. Além disso, as regiões metropolitanas se resumem em grandes densidades populacionais, pólos de desenvolvimento econômico e concentram grande parte da riqueza do país.

Do ponto de vista da atuação intergovernamental as regiões metropolitanas são consideradas como um grande desafio para a macroestrutura do Estado, pois concentram alguns potenciais problemas como, por exemplo: o moral hazard (risco moral) que se resume em não utilizar ou utilizar de forma equivocada os recursos da política intersetorial; a indefinição de competências que podem gerar ambigüidade e indefinição das tarefas a serem executadas pelos diferentes órgãos gestores da política pública; a baixa qualificação dos órgãos locais; perda de capacidade regulatória e de formulação uma vez os órgãos executores estão distantes e fragmentados do núcleo central; e a fragmentação institucional, gerada pela falta de definição de um plano único de trabalho. Esses fatores serão ainda aprofundados nesse estudo.

FATORES CRÍTICOS, LIMÍTROFES E POTENCIALIDADES

O paradigma de articulação intergovernamental apresenta diversos fatores que podem limitar sua consolidação e efetivação. A fim de construir essa análise foi considerado o estudo de Luna (2007), que apresenta a articulação intergovernamental com sete variáveis (fatores críticos). Esses afetam diretamente na adoção de suas estratégias, podendo ser elencadas como verdadeiros obstáculos, destacando-se a estrutura, liderança, fatores políticos, aspectos culturais, atores envolvidos, aspectos legais e processo orçamentário. Faz-se necessário, assim, breve descrição de cada variável.

Entende-se, a partir dos entrevistados no estudo de Luna (2007), que a intersectorialidade (do ponto de vista intergovernamental) requer em alguns casos, certo tipo de “informalidade”, do ponto de vista da estrutura, principalmente na etapa da formulação, pois no que tange a articulação dos entes federativos não há necessidade de estruturas formais. Porém ressalta-se que no aspecto da coordenação deve-se ter a institucionalização de arranjos estruturais com competências para tal. É preciso que se tenha um comprometimento dos *stackholders*¹, dos diversos órgãos interessados e também dos servidores públicos que compoem essa máquina administrativa. Todos deveriam estar cientes da estratégia de articulação intersectorial empregada e também todas as etapas do processo de formulação e implementação das políticas do órgão. A recomendação dada pelo autor através das experiências observadas em seu estudo é que criar órgãos responsáveis pela formulação não é recomendável, importante é criar órgãos ou estruturas híbridas (que concentram os diferentes atores envolvidos) no processo de implantação da política/programa, e que auxiliem na etapa de monitoramento das estratégias intersectoriais.

Outro fator observado por Luna (2007) como um possível obstáculo para articulação intersectorial e a qualquer estratégia intergovernamental é a Liderança. O líder deve ter a competência de mobilizar sua equipe, trazer confiança, ser autêntico, carismático, e mediar os conflitos existentes ao desenrolar da política. Deve também transmitir de forma clara os objetivos com a estratégia intersectorial e estar muito bem convencido da necessidade e da possibilidade de melhoria que a proposta de

¹ A definição de *stackholders* utilizada no trabalho é de atores envolvidos no processo citado/atores interessados na discussão.

articulação revela na implementação da política/programa que coordena. De maneira geral, os administradores públicos precisam entender como trabalhar nesse contexto. É importante visualizar como a aplicação intergovernamental e as relações institucionais podem mobilizar as ações em benefícios da política pública.

É elencado também como um possível obstáculo se não observado com cuidado, os fatores políticos, que podem se resumir na preocupação com a divisão de poderes pelos líderes numa estratégia de atuação intersetorial, uma vez que a coordenação da política pretendida se dará por uma coordenação conjunta; a ingerência de outros atores e órgãos sobre outros; a necessidade de apoio político para o empoderamento do gestor; e a necessidade de apoio e respaldo da comunidade cuja política é endereçada.

Nesta questão surge um trade-off, o da abrangência da participação dos atores, pois se existe a abertura a muitos atores aumenta-se a chance de veto do programa/política a ser implementado, inviabilizando-se; e no caso da restrição dos stakeholders há uma perda de legitimidade uma vez que partes importantes não foram ouvidas ou participaram deste processo.

No entanto quando se trata de uma política intersetorial entende-se que a participação da comunidade não é uma questão de escolha, e sim uma questão de estratégia, uma forma de legitimar e fortalecer uma forma de gestão que foge dos “padrões” formais de atuação do setor público e como estamos vendo até então, que apresenta vários pontos críticos.

Ainda nesta definição temos como outro obstáculo observado os próprios atores envolvidos no processo. Luna (op. cit.) salienta a importância dos servidores públicos e da sociedade como um todo para a legitimação no processo de implementação das políticas públicas e em específico das políticas intersetoriais. O autor acrescenta a necessidade de envolver os servidores públicos na construção dessas políticas para que se tenha continuidade deste processo.

Outro fator limitante levantado é o aspecto cultural, ou seja, a cultura das organizações públicas. Neste sentido consideram-se as relações patrimonialista e clientelistas dentro da estrutura do Estado, além da cultura dos órgãos que fazem parte do processo de formulação e implementação da política intersetorial e de forma geral da cultura do servidor público no país. O corporativismo em alguns setores e a restrição a mudança inibem as práticas intersetoriais, que mudam o

status quo na concepção de política pública que temos e reflete na lógica de trabalho do servidor e também na estrutura engessada da administração pública.

As reações à mudança e ao surgimento de novos paradigmas põem em xeque a transformação das políticas e também as idéias inovadoras para demandas complexas da sociedade. Salienta-se, no sentido da cultura organizacional, a importância de se relevar a organização informal, que muitas vezes reflete e aglomera as manifestações de reações possíveis as praticas intersetoriais.

Quanto aos fatores limítrofes baseados na dimensão legal e no processo orçamentário, pode-se afirmar que mesmo com a Constituição Federal de 1988, onde se estabelece uma autonomia maior para os municípios, e pensando no ponto de vista da territorialidade, as políticas não alavancaram, principalmente devido a não formalização de competências e compromissos legalmente constituídos nas políticas intergovernamentais. Em se tratando especificamente do orçamento, forma de empoderamento na administração pública deduz-se que a lógica intersetorial necessita da abertura e transparência deste fator.

Todos os fatores apresentados refletem em alguma medida a limitação latente a lógica intersetorial, principalmente em se tratando em diferentes esferas de governo. É importante que eles sejam considerados uma vez que por ser tratar de política pública, tanto o fator político, como a cultura organizacional, as lideranças, o processo orçamentário, legal, os stakeholders e a própria estrutura do Estado, organizados na forma fragmentada de atuação², são inerentes seus reflexos neste processo.

Pensando a intersetorialidade como a estratégia de articulação intergovernamental, tendo em vista os estudos analisados, serão elencados alguns fatores que podem ser considerados como potencialidades, ou seja, aspectos positivos verificados nas políticas públicas de caráter intergovernamental.

Do ponto de vista da participação e envolvimento dos diversos atores na construção e implementação da política pública, tem-se na visão de Inojosa (1998) que a intersetorialidade é mais permeável à participação, principalmente do ponto de vista do cidadão, uma vez que o considera num mundo real de necessidades interligadas exigindo uma reformulação da relação do Estado e Sociedade.

² A fragmentação da estrutura do Estado foi modelagem organizacional mais apropriada para atender e organizar as demandas de um Estado ainda crescente e com necessidade de ser fortalecido.

O paradigma da articulação intergovernamental traz uma visão completa dos processos, e se mostra como solução de problemas insolúveis na sociedade a partir do esforço concentrado dos diferentes entes federativos. A articulação intergovernamental, por se tratar em muitos casos de políticas cujo foco de atuação é delimitado num contexto específico e territorializado, possibilita um maior envolvimento da comunidade, até como fator de legitimação do processo de articulação da política. Além disso, a participação dos stakeholders e o entendimento de todo o processo envolto a implementação da política, principalmente no que diz respeito aos papéis específicos de cada ator e a interferência destes nas atribuições dos demais, resulta em transparência na ação dos órgãos envolvidos e na aproximação e comprometimento dos interessados.

Do ponto de vista da eficiência, a articulação intergovernamental concentra esforços e conseqüentemente recursos, empregados em políticas fragmentadas e com baixa efetividade. A sobreposição de esforços desarticulados é onerosa ao Estado e onerosa também ao cidadão considerando o agravamento de seus problemas e o não atendimento de suas demandas. Quanto à eficácia, a articulação intergovernamental apresenta-se como uma solução bem sucedida, uma vez que a necessidade de boa coordenação, da definição de objetivos e metas claras para todos os envolvidos, criação de indicadores para monitorar a implementação da política e o foco na obtenção de resultados, favorecem a criação de mecanismos de responsabilização e estratégias de atuação focadas em resultados de desenvolvimento.

AGÊNCIAS METROPOLITANAS NO BRASIL: UM BREVE OLHAR SOB A AGÊNCIA METROPOLITANA DA BAIXADA SANTISTA (AGEM)

As agências metropolitanas são órgãos inerentemente intersetoriais, principalmente em se tratando da articulação intergovernamental. Isto por que são órgãos vinculados aos governos estaduais, através de suas unidades setoriais que articulam diversos municípios, e respondem a diretrizes cada vez mais presentes do governo federal.

Constituídas legalmente como autarquias, cuja função prioritária é a promoção da articulação dos municípios que a compõem, bem como a promoção de desenvolvimento nas regiões metropolitanas assegurando suas especificidades, as agências metropolitanas, em estudo, a Agência Metropolitana da Baixada Santista, se mostram como instituições de relevância na gestão pública, tendo em vista as transformações do Estado e as relações entre poderes e competências dos entes federativos nas últimas décadas. Para entender a dinâmica atuação destas instituições e também esclarecer o fato de escolha da AGEM como foco de estudo para as políticas de articulação intersetorial, particularmente sob a ótica da coordenação intergovernamental, faz-se necessário a complementação do estudo mais aprofundado do histórico de criação dessas agências, e da definição do conceito de região metropolitana.

No cerne da problemática metropolitana está o dilema da ação coletiva, no sentido da necessidade de promoção da cooperação inter e intra-governamental, bem como intersetorial, que requer a articulação entre interesses e preferências distintos, defendidos por atores e agências estatais, societais, semipúblicas e privadas, que desfrutam de variados graus de autonomia, mas atuam sobre o mesmo espaço territorial (Souza, 2006). O objetivo maior das instituições encarregadas da gestão metropolitana é, portanto, a superação do dilema da ação coletiva. (FARIA, 2008: 1)

Compêndio histórico das Regiões Metropolitanas

A questão metropolitana no Brasil entra em pauta no regime militar através da Constituição Federal de 1967 e posteriormente é mantida pela Emenda Constitucional nº 1 de 1969, porém só será institucionalizada, quando da criação de 8 (oito) Regiões Metropolitanas, sendo elas: São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Curitiba, Belém e Fortaleza, a partir da Lei Federal

Complementar nº 14 de 1973. Durante o regime militar, a gestão metropolitana fora imposta aos municípios, cuja participação se tornou obrigatória e definidora de serviços que não consideravam as especificidades regionais. Além disso, os Conselhos Deliberativos e Consultivos da gestão metropolitana eram dotados de participação ampla de representantes estaduais, premissa que não se verificava com os representantes dos municípios.

Neste período o que se verifica é um reconhecimento do conceito de interesse metropolitano e o surgimento de discussões quanto aos serviços relacionados ao ordenamento do uso e ocupação do solo, que beneficiariam o seu planejamento e normalização. Tinha-se, portanto uma estrutura institucional e a disponibilização de recursos financeiros que resultaram na implementação de projetos principalmente nas áreas de saneamento básico, tráfego urbano e transporte. (AZEVEDO & MARES GUIA, 1999)

Com a crise financeira dos anos 80 há uma queda dos investimentos federais para as regiões metropolitanas (RMs), que explicita uma falta de planejamento das mesmas, concomitante com processo de redemocratização, que fortalece o envolvimento de novos atores sociais, entre eles os governos locais e movimentos sociais, e configura o governo federal como regulador e financiador de programas e projetos pontuais.

Já com o advento da Constituição Federal de 1988, observa-se o reflexo de uma tendência de autonomia dos municípios, que compromete o avanço da questão metropolitana, uma vez que essa autonomia se definiu num neo-localismo exacerbado que atualmente não supri as necessidades regionais de forma plena e nem se mostra competente para resolver os imensos problemas metropolitanos.

Apesar da consideração da Carta Magna em permitir uma gestão mais flexível e próxima às realidades locais, perdeu-se muito no planejamento metropolitano uma vez que cada governo estadual, dentro de suas variáveis internas, dava a importância que queria para o desenvolvimento regional integrado e articulação metropolitana. Isso se verifica inclusive nos critérios de definição que cada estado considerava ao reconhecer uma região metropolitana, que variavam desde o tamanho da população, graus de migração, conurbação e até desenvolvimento de atividades econômicas e de pólo de investimento futuro.

Com o surgimento dos anos 90, buscou-se superar a visão neo-localista da Constituição Federal de 1988, e definir papéis para os novos atores que surgem neste cenário metropolitano. Observa-se um crescente envolvimento da sociedade civil e de organizações não-governamentais com as questões de desenvolvimento metropolitano articulado e também da própria iniciativa privada e instituições de financiamento internacionais. Todas buscando um planejamento e implementação de serviços estratégicos, defendendo causas diversas entre as quais se destacam as ambientais, transporte público e saneamento. Além disso, nota-se que os governos estaduais passaram a ter um papel mais normativo e de distribuição de recursos aos municípios o que ampliou sua participação em conselhos e órgãos de articulação metropolitana.

Dentro deste cenário, considera-se que as regiões metropolitanas necessitam de um ente articulador que tenha um papel de liderança que compactue agendas mínimas de interesses regionais. No entanto, o que se verifica é que as regiões metropolitanas estão atuando com baixa centralidade política e em áreas de grande complexidade técnica, necessitando da participação de um corpo técnico preparado que traga, através de um convencimento especializado, a participação dos diversos atores envolvidos e interessados.

Com o breve histórico, salienta-se que a governança das questões metropolitanas perpassa o desempenho administrativo para garantir a articulação e intermediação entre interesses, cuja legitimidade pode promover, através da atuação técnica, o comprometimento de atores relevantes, bem como permitir a consolidação de arranjos institucionais permanentes ao jogo político. E que a dinâmica de transformações nas relações do Estado através das décadas reforçou a tendência na coordenação vertical, intergovernamental, das questões metropolitanas, principalmente quanto ao campo normativo e das diretrizes estratégicas. Por outro lado, também resultou no favorecimento da articulação horizontal, também entendida como intragovernamental, tanto entre as agências metropolitanas e as diversas instituições do governo estadual, como no campo dos municípios através do reforço da atuação conjunta e da resposta aos incentivos dos demais entes federativos para o desenvolvimento deste campo.

Definição de Região Metropolitana

Juridicamente o conceito de Região Metropolitana, definido pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 25, § 3º, e na Constituição do Estado de São Paulo no artigo 153, § 1º que diz respectivamente:

Art. 25. Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição.

§ 3º - Os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum.” (CF, 1988).

“Artigo 153 - O território estadual poderá ser dividido, total ou parcialmente, em unidades regionais constituídas por agrupamentos de Municípios limítrofes, mediante lei complementar, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum, atendidas as respectivas peculiaridades.

§ 1º - Considera-se região metropolitana o agrupamento de Municípios limítrofes que assumam destacada expressão nacional, em razão de elevada densidade demográfica, significativa conurbação e de funções urbanas e regionais com alto grau de diversidade, especialização e integração sócio-econômica, exigindo planejamento integrado e ação conjunta permanente dos entes públicos nela atuantes. (CE, 1989)

As Regiões Metropolitanas (RMs) não apresentam personalidade jurídica própria, não permitem eleição dos membros que a compõem pela sociedade e têm sua organização, funcionamento e atribuição definida através de instrumento legal de cada Estado.

As RMs por agregarem territórios com diversidades regionais exigem um planejamento articulado e uma atuação conjunta de seus gestores. Desta forma, as Regiões Metropolitanas têm o desafio de definir um modelo de gestão efetivo no enfrentamento das problemáticas regionais.

Em 1973 através da Lei Complementar nº 14 foram instituídas 8 Regiões Metropolitanas, sendo elas a de Belém, Belo Horizonte, Curitiba, Fortaleza, Porto Alegre, Recife, Salvador e São Paulo. No Estado de São Paulo, a primeira Região Metropolitana foi a RM de São Paulo, com 39 municípios e cidade sede na capital. Já a segunda RM, instituída pela Lei Complementar nº 815 em 1996 foi a da Baixada Santista, composta por 9 municípios. Em 2000, através da Lei Complementar nº 870 verificou-se a instituição da terceira RM do Estado de São Paulo, a de Campinas, composta por 19 municípios.

Em 2003 o Brasil tinha 33 RMs, incluindo as RIDEs (Regiões Integradas de Desenvolvimento Econômico), que são regiões metropolitanas brasileiras que situam em mais de uma unidade federativa.

O caso da Região Metropolitana da Baixada Santista (RMBS)

A Região Metropolitana da Baixada Santista fora criada em 1996 pela Lei Complementar nº 815, de 30/07/96, integrando 9 municípios, sendo eles: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Praia Grande, Peruíbe, Santos e São Vicente. Dotada de uma área territorial de aproximadamente 2.370 Km², a RM da Baixada Santista ocupa o terceiro lugar em números populacionais do Estado de São Paulo, que corresponde a quase 4% da população do território paulista. A região apresenta uma diversidade de funções econômicas destacando-se o parque industrial de Cubatão, o complexo portuário de Santos, atividades turísticas e de comércio atacadista e varejista, contabilizando um Produto Interno Bruto de 18,5 bilhões de reais.

Um passo importante para a efetiva metropolização da região foi a implantação, em 29 de novembro, do Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana – CONDESB (instituído pelo Decreto 41.361 de 27/11/96 e Regulamentado pelo Decreto no. 42.833 de 28/01/98), que tem um representante de cada Município e representantes do Estado nas áreas de interesse comum das cidades (planejamento e uso do solo, transporte e sistema viário, saneamento básico, meio ambiente, desenvolvimento econômico, atendimento social e habitação).

O Conselho se reúne ordinariamente uma vez por mês e, com o passar do tempo, outras Câmaras Temáticas foram sendo criadas, como as de Assistência e Desenvolvimento Social, Assuntos Tributários, Cultura, Educação, Esportes, Habitação, Planejamento e Desenvolvimento Econômico, Segurança, Trabalho e Turismo, como veremos em listagem atualizada, apresentada no item subsequente.

Por meio de lei complementar (Lei Complementar no. 853 de 23/12/98), o então governador Mário Covas cria a Agência Metropolitana da Baixada Santista (AGEM), considerada a última etapa para a implantação efetiva da Região Metropolitana, a qual compete a execução descentralizada de obras e serviços,

atribuídas a órgãos e entidades públicas e privadas, na região. A instalação da Agência Metropolitana (AGEM) ocorreu durante reunião em Bertioga (Decreto nº. 44.127 de 21/07/99 que aprova regulamento da AGEM). Foi, também, viabilizado o Fundo de Desenvolvimento Metropolitano da Baixada Santista (FUNDO), que tem como objetivo o gerenciamento dos recursos financeiros oriundos de repasses dos municípios, do estado e outras fontes. A participação dos Municípios e do Estado é paritária e os valores de custeio foram aprovados em junho de 1997 e obtidos da seguinte forma: média aritmética simples das participações demográficas (1996) e da receita arrecadada média (1994/96) dos municípios integrantes.

Sendo um órgão instituído legalmente, dotado de um modelo organizacional definido e estruturado, a AGEM se mostra ainda com um caráter eminentemente político, cuja articulação intergovernamental se faz necessária para garantir seu empoderamento e governança frente aos municípios que compõem a região metropolitana que a engloba. Ainda assim, a AGEM deve-se articular do ponto de vista intragovernamental, para que consiga também desenvolver e manter a sua saúde institucional dentro do ente federativo que está ligada, e também poder promover dentro deste ente, ações articuladas entre áreas de políticas públicas e de cunho metropolitano, minimizando a lógica fragmentada de atuação das instituições executivas do Estado.

Nesse sentido ressaltam-se diversos fatores que continuam a limitar a atuação efetiva da agência metropolitana como ente articulador do ponto de vista intergovernamental³, como expresso no estudo abaixo de Pacheco (1995):

(...) a razão principal do insucesso destas experiências pioneiras de gestão metropolitana deve ser buscada na precariedade do equacionamento das relações intergovernamentais no âmbito metropolitano, imprescindível para a garantia do comportamento cooperativo dos principais atores envolvidos. Ficaram patentes tanto os desequilíbrios na articulação entre os três níveis de governo (União, estados e municípios) quanto às dificuldades na ação cooperativa horizontal, entre os municípios de cada RM, bem como a incapacidade de se produzir a coordenação intragovernamental, entre órgãos de um mesmo nível de governo (apud FARIA, 2008).

O que se verifica na entrevista com a gestora da equipe técnica da Agência Metropolitana da Baixada Santista, Débora Blanco⁴ sobre o reconhecimento

³ Para um conteúdo mais detalhado sobre as questões que envolvem as relações entre os entes federativos no Estado Brasileiro consultar **“Federalismo e políticas públicas: o impacto das relações intergovernamentais no Brasil” de Fernando Luiz Abrucio & Cibele Franzese, s.d.**

⁴ Débora Blanco Bastos Dias é Diretoria Técnica da Agência Metropolitana da Baixada Santista desde 2007, e fora entrevistada no dia 28/11/2008 para dar subsídios ao trabalho exposto.

da atuação da agência na região é que a necessidade de se ter o envolvimento dos variados atores do território e a busca por articulação intersetorial na resolução de problemas de cunho metropolitano (que perpassam as divisas dos municípios) faz com que agência se torne um órgão estratégico na construção dessas relações.

(...) precisa-se criar uma sinergia com todos esses órgãos para poder resolver uma questão. E foi muito interessante porque a AGEM foi chamada justamente para criar essa sinergia. Então o que vejo hoje é que a AGEM vem ganhando cada vez mais espaço nesse novo papel que é de articulação entre as três esferas de governo. Principalmente, e nesse momento nós entramos na ótica da intersectorialidade, porque ela trabalha frente à região metropolitana, não trabalha somente sob temáticas. Apesar da AGEM ter grupos estudando temáticas, ela está o tempo todo olhando o território como um todo.

Além disso, como disposto na bibliografia já mencionada neste trabalho, a questão orçamentária pode ser um fator restritivo para a articulação intersetorial. No caso da AGEM o que se observa é que com a atuação do Fundo Metropolitano e sua vinculação a este órgão ganhou mais um espaço de relação com os municípios que é o de distribuição de recurso para a implementação de projetos ou políticas regionais. A possibilidade já sinalizada pelo governo estadual de agregar alguns recursos de apoio aos municípios sob responsabilidade da AGEM é entendida pela gestora Débora como mais um mecanismo de fortalecimento da agência na região metropolitana. Isso porque os recursos são em grande medida a busca e solução para a efetivação de políticas públicas para os municípios, sendo, portanto, motivo de maior de cobiça e disputa colocando a AGEM em lugar de destaque neste cenário.

(...) temos o olhar para cada um dos nove municípios e ao mesmo tempo para os problemas regionais que afetam os nove municípios. Então eu imagino que a importância desse papel está muito relacionada a quanto ela vai poder ter de recursos. E o que estamos sentindo é que alguns recursos que estavam pulverizados pela Secretaria de Planejamento aqui na região, a AGEM deve cuidar para o próximo ano, como a verba DADE, verba da Unidade de Apoio aos Municípios (UAM) e verba do Fundo deverão passar pela AGEM. Isso muda o cenário, pois enquanto o Fundo metropolitano trabalhou até hoje com 10 milhões, com a verba DADE passa a 200 milhões. Isso muda muito a relação também.

Fora discutido e relevado pela gestora o fator político como um possível limítrofe para a articulação intergovernamental na região metropolitana. Porém, pela análise da gestora, o fator político de limítrofe passou a ser considerado como uma potencialidade, pois dinamizou a articulação entre os municípios e proporcionou a superação das barreiras partidárias em questões cuja resolução se dava a partir de ações metropolitanas. Essa dificuldade do agir sozinho em algumas questões fez

com que os gestores municipais se articulassem de forma a produzir políticas públicas regionais.

(...) quando você trabalha no poder público você tem algumas características, que são inerentes ao poder público. Falamos muito da questão técnica, e não podemos esquecer que a vertente política é muito importante quando se fala em articulação. Acho que o Brasil vem amadurecendo muito nessa relação do que é a Política, e do que é fazer política...

(...) quando se discute política regional, política nacional, e política urbana, para uma série de partidos políticos sentarem na mesma mesa e até acharem objetivos comuns. O que era muito difícil a anos atrás.

(...) a característica principal de um trabalho de articulação, quando se tem vários níveis de governo é exatamente esse discernimento de saber tratar a política de forma não partidária. Então isso por muitos anos foi um limite, hoje o que eu percebo é que isto é uma característica, mais que existe um amadurecimento em relação a essa questão.

Entendendo como estratégica a visão regional para a solução de problemas complexos na Baixada Santista, a Secretaria de Economia e Planejamento (órgão estadual em que a AGEM está vinculada) tem a possibilidade de adotar as agências metropolitanas como os grandes órgãos articuladores do governo estadual nesses pólos econômicos e sociais, e a partir disso obter uma visão mais próxima e territorializada das demandas, permitindo a adoção de prioridades e o desenvolvimento de políticas públicas mais efetivas aos cidadãos.

“O que vejo internamente à Secretaria de Planejamento é que ter uma Agência em funcionamento que articule essas questões regionais e que consiga levar visão regional do território, não temática, uma visão mais horizontal, é importante para uma definição de prioridades e estratégias.

... [considera-se que a] AGEM traz de novidade, [nesse sentido] o sistema de planejamento metropolitano, que é um sistema que o tempo todo parte de uma negociação permanente, quer dizer entre os municípios e o Estado, que estão permanentemente negociando todas as ações, independentemente da cor da cada partido. (Entrevista com Diretora Técnica da AGEM)

O que é possível afirmar a partir do embasamento teórico sobre o conceito, limitações e potencialidades da articulação intergovernamental na gestão pública, e do olhar empírico da Agência Metropolitana da Baixada Santista, é que a relação entre entes federativos envolve arranjos políticos, alinhamento de interesses, fortalecimento de instituições representativas, atenção aos aspectos relacionados a fluxo e disseminação de informações entre os atores envolvidos, e accountability.

A experiência da AGEM agrega outras relações como a territorialização das políticas e a construção de planos de desenvolvimentos metropolitanos oriundos de pressões e demandas dos próprios cidadãos sobre questões complexas e de cunho regional, que perpassam fronteiras administrativas. Esse caráter favorece a articulação entre os municípios, porém ainda resguardando os princípios do federalismo, como exposto:

A essência da definição de federalismo aparece na própria constituição da palavra, derivada do latim *foedus*, que significa pacto (ELAZAR, 1987). Trata-se de um acordo capaz de estabelecer um compartilhamento da soberania territorial, fazendo com que coexistam, dentro de uma mesma nação, diferentes entes autônomos e cujas relações são mais contratuais do que hierárquicas. O objetivo é compatibilizar o princípio de autonomia com o de interdependência entre as partes, resultando numa divisão de funções e poderes entre os níveis de governo. (Abrucio & Franzese, s/d: 2)

Ao se pensar no cidadão o que se verifica é uma fragmentação de suas demandas para a atuação do setor público. No entanto, para a gestão metropolitana o princípio básico é a integração dos atores e articulação de demandas, para enfim concretizar políticas públicas que pensem o cidadão metropolitano como mais um ente desse panorama. Este cidadão não aceita ver limitada a atuação do Estado pelas fronteiras municipais, posto que existem recursos financeiros em órgãos da administração direta para pensar estrategicamente essas soluções. Por esse sentido a dinâmica das metrópoles visa facilitar a circulação, acesso e resolução de problemas regionais pelos municípios nela compreendidos, e isto gera uma expectativa por parte do cidadão para que suas demandas sejam atendidas na mesma lógica, portanto não se aceita a implementação de políticas mais efetivas em municípios vizinhos sem haver a cobrança pela mesma qualidade nos demais. Seria como uma competição saudável e uma responsabilização cada vez maior dos gestores públicos para atender com qualidade cidadãos cada vez mais exigentes e sabedores de seus direitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os novos paradigmas que surgem na gestão pública nos remetem a análises detalhadas, com observações de cunho ora teórico ora pragmático, porém, sempre com o intuito de absorver conteúdo suficiente para responder a indagações e sanar certas dúvidas relevantes em se tratando de um ente tão poderoso como o Estado.

Visando entender mais um desses paradigmas este trabalho busca a compreensão do conceito de intersetorialidade tão mencionado nas literaturas atuais sobre gestão pública e que ainda despertam e geram interesses e dúvidas sobre sua abrangência e real significado.

A fragmentação do saber refletiu também na fragmentação das áreas de políticas públicas e na atuação do Estado, dificultando muitas vezes a solução de problemas complexos em que há o envolvimento de mais de uma dessas áreas ou afins. Assim, o que se observa no Estado, seja em órgãos federais, estaduais e municipais é uma desarticulação na formulação e implementação de políticas públicas que gera uma ineficiência e ineficácia por parte do Estado, uma vez que se despedem recursos para programas ou políticas para tratar públicos semelhantes ou distintos que não atingem os resultados devidos.

A intersetorialidade neste sentido vem contrapor essa lógica de atuação visto que sinaliza a necessidade de pensar de forma transversal, ultrapassar os limites impostos pela fragmentação para dar soluções completas a assuntos complexos e de dificuldade de atuação setorial. Tal conceito validado neste trabalho propõe o entendimento de setores como sendo tanto áreas setoriais de políticas públicas como órgãos e instituições diversas envolvidas. Isso faz desse conceito um grande guarda-chuva que abarca relações internas ao Estado, seja entre esferas de governo, ou entre diferentes áreas setoriais, como também as relações do próprio Estado com a sociedade civil e iniciativa privada.

Nesse sentido o conceito da intersetorialidade se abriu ainda mais permitindo a reflexão não somente na dificuldade de relação nas áreas de políticas públicas e na fragmentação do pensamento e lógica de atuação, como também na distribuição de poder e atribuição entre as diferentes esferas de governo e articulação e integração dessas instituições na formulação e implementação de políticas públicas.

Pensar os limites e potencialidades da articulação intersetorial fez refletir sobre a importância de se relevar questões pontuais e críticas para uma atuação intersetorial efetiva. Entre as enfatizadas no estudo ressaltam-se o fator político, o orçamentário, o de recursos humanos e o de disseminação de informação. Todos inerentes a qualquer processo de concepção de política pública, no entanto, são ainda mais relevados numa articulação intergovernamental uma vez que se apresentam como fatores limitantes a este processo.

A análise empírica nesse sentido permite a visualização concreta desses fatores destacando o fator político que de limitante passou a ser considerado como uma potencialidade para a gestora da AGEM, uma vez que a implementação de políticas intergovernamentais depende diretamente da articulação dos prefeitos dos municípios da Baixada Santista, e do bom relacionamento com as demais esferas de governo.

O caso metropolitano se mostrou interessante para o trabalho, pois reflete nas relações intergovernamentais as diferentes competências e interesses entre os entes do Estado. Além disso, a dinâmica metropolitana e regional faz com que os municípios dessas áreas tenham um olhar sobre o território e sobre os públicos em específicos que já perpassam as fronteiras administrativas, incentivados ainda pelos problemas e demandas que surgem neste mesmo sentido.

O alinhamento dos recursos humanos, ou seja, a promoção de participação de todos os atores envolvidos e o entendimento de toda a equipe sobre o trabalho intersetorial a ser desenvolvido é importante para a efetivação desse tipo de política. Além disso, a questão orçamentária nos moldes atuais é um entrave para a colaboração dos municípios uma vez que este vem alocado e sofre controle de forma fragmentada. O que não ocorre na AGEM, onde se tem um Fundo Metropolitano que tem um comprometimento dos municípios quanto a recursos proporcional ao número de sua população que é repassado a políticas públicas de cunho estritamente metropolitano. Sendo a AGEM um órgão de controle deste Fundo, que é direcionado de acordo com consenso dos próprios prefeitos dos municípios em reuniões de Conselho.

Em suma, a articulação intergovernamental é uma tendência de atuação do Estado em questões complexas que perpassam fronteiras administrativas e setoriais. É uma forma de atuação que requer fortes mecanismos de coordenação, porém que não demanda da máquina pública somente uma mudança de estrutura,

mais também uma modificação na cultura de pensar o cidadão e suas demandas, e de entender que a efetividade de certas políticas só se dá a partir da integração de atores e esforços concentrados, com responsabilidades assumidas e definidas claramente entre os entes federativos e demais atores institucionais envolvidos.

Compreende-se finalmente neste estudo que interesses comuns entre as unidades envolvidas podem tanto ajudar a solidificar ação cooperativa, como podem fomentar as oportunidades de intercâmbio entre os vários tipos de unidades participantes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, T. A.; SANTOS, A. M. S. P.; SERRA, R. V. **Fluxos migratórios nas cidades médias e regiões metropolitanas brasileiras**: a experiência do período 1980/96. Rio de Janeiro, jul. 2000, 36p. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td0747.pdf>.

AZEVEDO, S. de; MARES GUIA, V. R. **Reforma do Estado e Federalismo: os desafios da governança metropolitana**. Seminário Internacional: O futuro das metrópoles: impactos da globalização. Promoção IPPUR/UFRJ & FASE, Teresópolis, 18 a 21 de maio de 1999.

CKAGNAZAROFF, I. B.; MOTA, N. R. Considerações sobre a relação entre descentralização e intersetorialidade como estratégias de modernização de prefeitura municipais. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, série E & G, v.3, n.6, dez. 2003: 23-41.

CORRÊA, I. M.; MAGALHÃES, E. P. de. Descentralização e intersetorialidade: desafios para a gestão do BH-Cidadania. **Pensar BH: Política Social**, Belo Horizonte, ed. Especial, jun.2004: 6-9.

DOURADO, E. M. B. **As regiões metropolitanas do estado de São Paulo**. Disponível em: <http://portal.saude.sp.gov.br/resources/profissional/documentos_tecnicos/estudos_analises/as_regioes_metropolitanas%5Beliana_bottas%5D.pdf>.

FARIA, C. A. P. de. **Gestão metropolitana e relações intergovernamentais assimétricas**: o caso dos pequenos municípios da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Brasil. Publicado em: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008

INOJOSA, R. M. Intersectorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, vol. 32, n. 2, p.35-48, mar/abr. 1998.

INOJOSA, R. M. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. **Cadernos Fundap**, n. 22, p.102-110, 2001.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. **Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal no Brasil**: a experiência de Fortaleza. XI Concurso de Ensayos Del CLAD "El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones". Caracas, 1997.

KEINERT, T. M. M.; MENEGUZZO, M.; ROSA, T. E. C. **Inovação e cooperação intergovernamental**: microrregionalização, consórcios, parcerias e terceirização no setor saúde. São Paulo: Annablume, 2006.

LUNA, R. B. de. **Integração horizontal de ações governamentais**. Dissertação (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – 2007.

MAGALHÃES, E. P. de. Inclusão social e intersectorialidade: o longo caminho dos princípios às estratégias de ação. In: CARNEIRO, C. B.; COSTA, B. L. D. (Org.). **Gestão Social**: o que há de novo? Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004, v.1 (desafios e tendências): 35-45.

MARINI, C; MARTINS, H. Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

MARTINS, H. Fragmentação e intersectorialidade: em busca de uma agenda de integração. **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

MELO, M. **Crise federativa, guerra fiscal e hobessianismo municipal: efeitos perversos da descentralização?** Revista São Paulo em Perspectiva. , v. 10, n. 3, 1996.

MENICUCCI, T. M. G. Intersectorialidade: o desafio atual para as políticas sociais, in Pensar BH: Política Social, Belo Horizonte, n.3, maio/jul. 2002: 10-14.

MOURA, R. **Os desafios da gestão metropolitana no Brasil**. Item III do Relatório – O desafio da gestão das regiões metropolitanas em países federados apresentado no Seminário na Câmara de Deputados, Brasília, maio de 2005. Disponível em: <<http://www.conferencia.cidades.pr.gov.br/>>.

PAULA, A. P. P. de. Entre o gerencialismo e a gestão social: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, FGV, vol. 45, n.01, p.36-49, jan/mar. 2005.

SOUZA, C.; CARVALHO, I. M. M. Reforma do Estado, descentralização e desigualdades. **Lua Nova**, 48, 1999. p. 187-213.

AUTORIA

Mariana Ferreti Lippi – Formanda da primeira turma no curso de Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas (dez/2008), da Universidade de São Paulo e pós-graduanda no Mestrado em Administração Pública e Governo, pela linha de pesquisa “Transformações do Estado e Políticas Públicas” na Fundação Getúlio Vargas – EAESP.

Endereço eletrônico: mariana.lippi@gvmail.br