

PLANO ESTRATÉGICO DE CAMPOS DOS GOYTACAZES

Uma tentativa de viabilizar um modelo
de gestão municipal baseado no
conceito de *governance*

Hélio Gomes Filho

Professor e pesquisador do Núcleo de Estudos em
Estratégias e Desenvolvimento - NEED/CEFET Campos.
Especialista em Ciências do Ambiente
Mestrando em Planejamento Regional e Gestão de Cidades

O artigo que se segue tem como objetivo discorrer sobre o instrumento de gestão pública municipal conhecido como Plano Estratégico Urbano, mostrando o seu caráter de complementaridade, e não de concorrência, em relação ao Plano Diretor Urbano. Descreve brevemente uma destas iniciativas no município de Campos dos Goytacazes – a participação do CEFET Campos nesta proposta – e tenta lançar luzes sobre a importância deste instrumento na construção de uma ambiência de democracia para além da representativa.

Plano estratégico, plano diretor, governance, gestão

INTRODUÇÃO

A história da civilização capitalista, em sua quase totalidade, produziu a cidade como uma manifestação territorial deste sistema econômico. Mesmo em experiências que tentaram escapar ao capitalismo, como foi o caso do socialismo real, o modelo de urbanismo funcionalista é

hegemônico. Segundo Coutinho (1999a) esta escola urbanista, tem como expoente máximo Le Corbusier, perpetrado da década de 1920 até a de 1970 e modelou uma cidade de perfil fordista. Este padrão de cidade, na fala de Coutinho (1999a), é baseado: “na divisão do trabalho no setor de produção, no conceito de economias de escala e no aumento da produtividade por intermédio do desenvolvimento dos transportes e das comunicações”.

Os dois últimos decênios são marcados pela globalização da economia e por diversos fenômenos subjacentes a ela. Dois destes fenômenos, que são a descaracterização do espaço e do tempo – devido à modernização tecnológica e, principalmente, à efficientização das telecomunicações – nos coloca diante de desafios inimagináveis aos olhos das soluções propostas pela cidade fordista. A rigor, o modelo funcionalista já não conseguia produzir uma cidade com respostas razoáveis aos problemas trazidos pelo capitalismo ainda não globalizado. As cidades, por mais que tentassem se organizar e normatizar sua ocupação e uso, não conseguiam dar um sentido mais justo e menos caótico a sua lógica fisionômica – que no fundo é a representação da sua lógica estrutural.

Isso, talvez, porque o planejamento urbano de longo prazo propusesse uma intervenção urbana de natureza quase que contemplativa do modelo econômico. Desta forma, as soluções implementadas através da legislação urbanística, no passado recente, traziam no seu bojo uma espécie de “pecado original”, ou seja, buscavam, na melhor das hipóteses, remediar as situações recheadas de mazelas geradas pelo capitalismo. Na verdade esta forma de olhar a cidade não possuía outra alternativa senão esta. Com efeito, não estão na esfera de decisão dos formuladores de planos diretores ingerências nas estratégias de desenvolvimento.

Além disso, como já dissemos anteriormente, a nova lógica espaço-temporal joga por terra boa parte da eficiência da legislação urbanística, uma vez que a necessidade de tempo para digerir os fenômenos e produzir instrumentos de gestão urbana, através da legislação acaba os levando a um desgaste e obsolescência precoce. É comum vermos dispositivos legais serem promulgados já defasados em função da velocidade espantosa com que ocorrem os fatos no mundo globalizado. Segundo Coutinho (1999):

A globalização e as novas tecnologias mudam significativamente a noção de tempo. A volatilidade que caracteriza esta nova ordem econômica torna muito difícil o planejamento de longo prazo.

Desta forma, o planejamento estratégico aparece cada vez mais como ferramenta importante dos governos municipais de grandes cidades, justamente porque pretende aumentar a produtividade das decisões governamentais. O Plano Estratégico, ao invés do Plano Diretor, não embute em si diretrizes de longo prazo. Ele olha a cidade pelo viés da oportunidade, das vocações e potencial econômico, e traça estratégias políticas, sociais, culturais, de projetos que maximizem oportunidades e vocações.

Além de responder de forma mais ágil às mudanças ocorridas no dia-a-dia das cidades o Plano Estratégico dispõe de ferramentas de intervenção no econômico, em que pese esta intervenção se dar na escala local, no máximo regional. O ideal seria que o Brasil buscasse uma política econômica que privilegiasse um projeto nacional desenvolvimento, em vez de ficarmos reféns das variáveis macroeconômicas, uma vez que optamos por uma inserção subordinada ao capitalismo global. Entretanto, segundo Lipietz (1996) há uma certa margem de manobra na escala local independentemente da estratégia dominante no país. Borja (1997), por sua vez, fala que Los Angeles, São Francisco, Detroit, Seattle, entre outras cidades americanas, além dos estados da Flórida e Wisconsin, superaram as adversidades geradas pelas políticas neoliberais dos governos Reagan e Bush, através do planejamento estratégico e da cooperação público-privada. Sendo assim, justifica-se a utilização do planejamento estratégico municipal devido às seguintes questões, principalmente:

- a necessidade de um modelo de gestão da cidade em consonância com os operadores das diversas redes urbanas;
- a necessidade de se responder mais prontamente às diversas mudanças que inviabilizam o planejamento de longo prazo;
- o desemprego e a informalidade crescente do trabalho, subjacentes à reestruturação produtiva;
- a tendência à concentração de atividades em alguns locais acompanhada de vazios econômicos em outros;
- a exigência cada vez maior de níveis elevados de escolaridade e qualificação profissional da massa trabalhadora e da população em geral;

- a dificuldade de sobrevivência econômica do micro e pequeno empreendedor fora de um ambiente cooperativo;
- a decadência que foi imposta aos meios de produção tradicionais;
- a disponibilidade, a inexorabilidade e o alto custo das novas tecnologias;
- a necessidade de se implementar mecanismos de acesso ao crédito para o micro e pequeno empreendedor;
- a urgência de se criar instrumentos de cooperação entre municípios, buscando maior eficiência no desenvolvimento regional e
- a necessidade de se estabelecer políticas de desenvolvimento local que produzam respostas eficientes aos desafios do mundo globalizado.

Segundo Fischer (1997) a cidade assim como o cinema vive do movimento, da vivência e da memória. Assim como a cidade e o cinema o presente trabalho tem como objetivo registrar a memória do movimento e da vivência que foi o PEC para a comunidade campista. É claro que a memória e a vivência terão melhor tratamento que o movimento.

Desde o início da participação da então Escola Técnica Federal de Campos, hoje CEFET Campos, como um dos pilares institucionais do Plano Estratégico de Campos (PEC), sempre nos preocupou a possibilidade de uma experiência rica como aquela se perder através do tempo. Por isso este artigo tem como objetivo, da forma mais isenta possível, testemunhar o ocorrido e tentar analisar, teoricamente, o que se passou¹.

A METODOLOGIA DO PEC

Em março de 1996 a FENORTE² iniciou, em Campos, uma proposta de PLANO ESTRATÉGICO para o desenvolvimento do município. Em novembro do mesmo ano foi organizada, pela Escola Técnica Federal de Campos – hoje, Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos (CEFET Campos), uma oficina de sensibilização de planejamento estratégico para o desenvolvimento econômico local, que contou também com a participação constante do prefeito eleito de Campos, Anthony William

Garotinho Matheus de Oliveira e de alguns vereadores. Para coordenar esta oficina o CEFET Campos convidou o professor do Mestrado de Economia da Universidade Federal Fluminense Franklin Dias Coelho, que mais tarde foi contratado pelo PEC como seu consultor.

Além dos poderes públicos locais, a oficina de sensibilização contou com a presença de um grande número de entidades e de representantes do poder público local de outras cidades da região, num total de 114 participantes.

Esta oficina de sensibilização sugeriu a criação do Conselho do Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes, formado por setenta e nove entidades³ e coordenada por oito instituições⁴, de caráter público e/ou comunitário, que compunham o Conselho Diretor do Plano Estratégico de Campos dos Goytacazes.

Baseado em métodos de Planejamento Estratégico Público, de larga utilização em várias cidades do mundo, a metodologia implica em⁵:

- reconhecer a existência do outro, no qual se obriga a considerações políticas e ao cálculo interativo;
- explicar a realidade a partir das distintas perspectivas relevantes para mim e para o outro;
- trabalhar simultaneamente com sistemas de cálculo de relativa incerteza e com sistemas de apostas, o qual exige métodos não determinísticos de cálculo;
- reconhecer e enfrentar a incerteza com uma diversidade de recursos e cálculos (predição, previsão, reação veloz ante à mudança imprevista e aprendizado com o passado recente) e renovar constantemente este cálculo e
- referir-se a problemas reais: problemas atuais, ameaças e oportunidades.

Segundo Coelho (1998):

Deste modo, a planificação estratégica pública (PEP) entendida como o cálculo que precede e preside a ação, é uma ferramenta essencial do dirigente político moderno. Distingue-se, assim, da planificação tradicional – que se mostrou incapaz de trabalhar com a realidade social a partir de modelos determinísticos – na medida em que reconhece a existência de outros atores sociais e

suas estratégias. Distingue-se também do planejamento corporativo das empresas, já que ao reconhecer as estratégias dos outros atores, trabalha cenários em que os objetivos possam se integrar, e o desenvolvimento permita um jogo em que toda a sociedade ganhe.

Neste ponto merecem ser destacadas as duas primeiras premissas metodológicas consideradas pelo PEC que falam da importância de se reconhecer a existência do outro, que é uma espécie de *backbone* da metodologia empregada e que Fischer (1997) descreve assim:

Um sistema de atores articulados pelo cotidiano, hierarquizados pelo poder que detêm (ou podem vir a obter), é uma das formas de representação da cidade; construção e organização coletiva são algumas das muitas delimitações do local.

Utilizando esta metodologia, o PEC apontava como cenário desejável o DESENVOLVIMENTO LOCAL SUSTENTÁVEL, tendo como foco o desenvolvimento econômico endógeno e a capacidade da comunidade de potencializar seus próprios recursos. Com o apoio institucional e o fomento do Poder Público Municipal, o plano trabalha com as contribuições ativa e propositiva de instituições públicas ou da sociedade civil.

Tratam-se de forças de difícil aglutinação e, ao mesmo tempo, paradoxalmente, poderosas. Uma das missões cruciais do PEC seria resgatar a auto-estima e fomentar o senso coletivo da sociedade local. Precisávamos estar convencidos do poder que possui uma comunidade unida e obstinada em perseguir o bem estar geral, acreditando que o que for bom para todos será bom para cada um de nós.

Para atingir este estado é preciso percorrer um caminho estratégico, que segue uma metodologia em que se combina a técnica de cenários com a construção de redes de apoio ao plano estratégico. São conjugadas as ameaças e oportunidades, os pontos fortes e fracos do cenário econômico e social, do município e região, permitindo delinear uma matriz estratégica, que é a fonte das futuras ações.

Para garantir a participação de toda comunidade monta-se com duas vertentes, uma temática e outra territorial. Na primeira levantou-se

onze temas⁶, que foram discutidos por 24 especialistas pinçados na sociedade através da participação das instituições nas reuniões públicas do PEC. Na segunda contemplou-se a representação comunitária de cada bairro e distrito do município. A primeira vertente garante a participação institucional e a segunda permite a abrangência da discussão em toda extensão territorial do município, dotando o plano de maior efetividade política e espacial. Aqui, mais uma vez, percebemos que o PEC realça a necessidade de se trabalhar em aliança com as redes urbanas e seus operadores, por reconhecer o poder destes no “caos organizado” da cidade. Que Fischer (1997) afirma da seguinte forma:

Como o projeto estratégico é um instrumento de organização, ele deve responder às crises e aos desejos de inserção em redes e espaços econômicos e culturais globais, no momento em que a cidade articula forças sociais converte-se em “cidade estratégica” e estabelece organizações a serviço de estratégias concertadas entre parceiros.

Essas organizações integram instituições como a prefeitura, federações de empresários, conselhos de representação profissional, redes de ONGs e várias outras organizações.

Inicialmente levantou-se o perfil do município, baseado em diagnósticos já existentes e tendo como parâmetro uma base de dados elaborada pela UFF - SERE/Fundação Friedrich Ebert⁷, em parceria com a comunidade campista, já que o PEC se ofereceu como laboratório para o desenvolvimento deste instrumento. Além de um software utilizado para este fim, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Administração Municipal - IBAM.

Em seguida montaram-se a matriz e o plano estratégico que apontarão as ações necessárias para que se atinja o DEL - Desenvolvimento Econômico Local, que segundo o Banco Mundial era responsável, no final da década de 1990 – período em que ocorreu o PEC –, por 80% do PIB de todo o planeta, revelando o surpreendente quadro onde apenas 20% do PIB mundial se encontram na economia globalizada⁸. Estes dados são de extrema valia, pois vêm confirmar a amplitude dos mercados locais – regionais e a sua importância como mananciais de nichos econômicos, nos garantindo a segurança do caminho certo.

Na verdade a matriz estratégica, que é uma espécie de esqueleto do PEC, é o conjunto de projetos estratégicos que deverão ser implementados e esses projetos compõem uma das virtudes do plano, já que vão revesti-lo de agilidade e interatividade entre o poder público e os atores sociais. Isto está previsto na terceira e na quarta premissas metodológicas e se afina com a seguinte afirmação de Fischer (1997):

As críticas à expressão “planos estratégicos” e o uso da expressão substitutiva “projetos estratégicos” vêm de seus idealizadores (Borja, 1995). Já se reconhece que o plano é uma cristalização e o projeto aberto à recriação, permeável ao insucesso, ao ensaio e erro, ao conflito, às contradições e ambigüidades.

Este quadro aponta um horizonte cuja diretriz passa por programas de geração de trabalho e renda, tendo como fio condutor o apoio ao micro e pequeno produtor, que são as fontes geradoras de trabalho de qualquer economia. É preciso sair do mero discurso de apoio às micro e pequena empresas e para romper este eterno estágio há que se oferecerem ferramentas que, efetivamente, promovam suas atividades. Conhecimento do mercado, acesso ao crédito, qualidade de produto e comercialização, certamente, são as bases de um pequeno empreendimento próspero e perene.

Neste momento cabe, também, ressaltar a quinta premissa metodológica do PEC que fala da importância de se trabalhar com problemas reais e atuais, ou seja, tentar equacionar as ameaças e as oportunidades identificadas no cenário, que assim identificamos no texto de Coutinho (1999a):

Tal planejamento aparece como uma ferramenta importante dos governos municipais das grandes cidades, ao invés do plano diretor, não embute em si diretrizes de longo prazo, porque pretende aumentar a produtividade das decisões governamentais. Este aborda a cidade pelo viés da oportunidade e das vocações, e potencial econômico que esta possui. De acordo com essas variáveis, são traçadas estratégias para programas e políticas sociais e culturais e para projetos e obras que maximizem oportunidades e vocações.

Ao fazermos o balanço das vantagens e desvantagens deste desenho metodológico, cabe sempre a seguinte pergunta: o que este modelo de plano possui de diferente dos outros?

A diferença, fundamentalmente, diz respeito à vertente comunitária, espinha dorsal deste tipo de plano. A participação de técnicos e lideranças locais – passaram pelo PEC mais de 100 pessoas nesta condição - nos grupos temáticos tem como efeito colateral uma maior lentidão no surgimento de resultados, entretanto são resultados construídos na solidez das raízes da população, ou seja, com a cara da gente.

CONCLUSÃO

Apesar do PEC ter sido interrompido, ainda muito cedo, ele produziu vários frutos, quase todos subprodutos das reuniões temáticas que aproximaram e integraram instituições. Fischer (1997) descreve este fenômeno como sendo “[...] interorganizações estratégicas que se confundem com projetos mais ou menos agregadores de laços sociais [...]”. Entre muitos podemos citar:

- subsídios para o funcionamento das comissões do emprego de alguns municípios da região, que sofriam do mal da “agenda vazia”;
- a incubadora tecnológica de cooperativas de trabalhadores do CEFET Campos, que já criou cinco cooperativas de ex-alunos da instituição, além de uma de profissionais ligados à agricultura familiar;
- a construção de uma base de dados com os mais variados indicadores sócioeconômicos do município de Campos e da região;
- uma série de soluções para assentamentos do INCRA, que só se tornaram factíveis devido à discussão e à integração dos técnicos propiciada pelo PEC;
- alternativas e propostas para o programa de erradicação do trabalho infantil nos 8 municípios que possuem a atividade sucroalcooleira;
- um maior entrosamento entre CEFET, SENAI, SEBARE e SENAC, que atuavam muito isolados superpondo ações e pulverizando recursos;

- um aumento da participação na vida comunitária por parte de instituições acadêmicas como: CEFET, UFF⁹, UFRRJ¹⁰ e UENF.

Em que pese a tentativa de se dar maior abrangência popular e comunitária ao PEC, a impressão que se tem é que o plano nunca conseguiu se desvencilhar de uma disputa de hegemonia política entre conservadores e progressistas. Com um agravante, os signatários do PEC, considerados progressistas, se encontravam divididos entre uma parcela que governava o município e uma outra que buscava maior participação popular e controle social na gestão municipal.

Estas duas situações conflituosas acabaram, cada uma a seu tempo e sua maneira, sepultando a idéia de construção coletiva do plano. A primeira paralisava o plano nos períodos pré-eleitorais, já que os conflitos provenientes da disputa do voto inviabilizavam a construção do entendimento na busca de um município melhor. A Segunda foi, lentamente, esvaziando a participação da comunidade que foi se cansando do processo de “cozimento” brando e lento que lhe foi imposto pelas autoridades municipais. O PEC teve, desta forma, quebrada a sua espinha dorsal e passou a ser um “plano de gabinete” como outro qualquer. Assim viu-se encerrada a tentativa de gestão do município de Campos.

Neste momento é interessante se fazer uma avaliação do perfil dos líderes políticos que se tem em Campos tendo como paradigma o modelo preconizado por Fischer (1997). Inicialmente ela destaca a importância de se trabalhar com o conceito de *governance*:

Projetos/organizações com tais desafios de articulação e realização requerem gestores com capacidade de liderança, conceito em certa medida passível de ser identificado com a idéia de governance.

Governance é um conceito plural, que compreende não apenas a substância da gestão, mas a relação entre os agentes envolvidos, a construção de espaços de negociação e os vários papéis desempenhados pelos agentes no processo.

Mais adiante Fischer (1997) analisa o papel do líder político, candidato a gestor, mediante seus predicados éticos e sua sabedoria em compartilhar o poder para melhor governar. Ela nos alerta para a

contraditória e incrível constatação de que abrir mão de poder representa, se feito de forma competente, ganhos de governabilidade. Como podemos ver a seguir:

Será parte da agenda o fortalecimento da governabilidade, a regeneração da capacidade de governar e de criar-se uma esfera pública competente e ética, que se relacione com a sociedade e o mercado com novas pautas de convivência e partilhas do poder.

Borja (1997) também destaca o papel fundamental dos prefeitos na liderança do sucesso dos planos estratégicos em uma série de cidades européias (Birmingham – Inglaterra, Amsterdã, Lyon, Lisboa e Barcelona), ao passo que outras cidades, assim como Campos, não conseguiram transformar propostas estratégicas em linhas de ação. Nos casos citados de cidades italianas, com destaque para Milão e Turim, ele atribui o fracasso à crise de governo existente nos anos 80 nas cidades italianas, qualificando esses governos de “impotentes”.

Duas constatações há que se destacar, e lamentar, neste episódio da morte do Plano Estratégico de Campos: primeiro, a postura conservadora da elite governante do município, que de certa forma conspirou contra o PEC e se regozijou com o seu fim. Isso é fácil de se ver nas políticas atuais de planejamento urbano, que são todas feitas em gabinetes fechados e a revelia dos atores sociais competentes. A outra diz respeito ao comportamento passivo e à ausência de espírito público de nós outros que nos deixamos ser apanhados nesta previsível e tão pouco sutil armadilha.

BIBLIOGRAFIA

BORJA, Jordi. “As cidades e o Planejamento Estratégico: Uma reflexão européia e latino-americana”. In Fischer, Tania (Org.). **Gestão Contemporânea: Cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997, p. 79 - 99.

COELHO, Franklin Dias. **Relatório do Plano estratégico de Campos dos Goytacazes** (1998). Mimeo, 40 p.

COUTINHO, Rachel. “Urbanismo e legislação urbana face Às necessidades da globalização: Urbanismo para uma cidade mundial” in **Cadernos de Urbanismo**, ano 1, n. 1, ago. 1999, p. 23-27.

- _____ “A Importância da Ação Urbanística e da Legislação Urbana para o Rio de Janeiro e São Paulo no Contexto das Cidades Mundiais” in REZENDE, Fernando, e LIMA, Ricardo (Orgs.). **Rio – São Paulo Cidades Mundiais: Desafios e Oportunidades**. Brasília: IPEA, 1999a, pp. 236 – 268.
- DOWBOR, Ladislau. “Da Globalização ao Poder Local: a nova hierarquia dos espaços”. In **São Paulo em Perspectiva, revista da Fundação SEADE**, v. 9, n. 3, jul/set. 1995, p. 3-10.
- FELDMAN, Sarah. “Formas de Controle de usos / regulação”. In Anais do Seminário “Políticas Públicas para o Manejo do Solo Urbano: experiências e possibilidades”, Número Especial da **Revista Pólis**, n. 27, 1996, p. 115 – 119.
- FISCHER, Tania. “Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas: aprendendo com fragmentos e reconfiguração do local”. In Fischer, Tania (Org.). **Gestão Contemporânea: Cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997, p. 13 – 23.
- LIPIETZ, Alain. “Globalização, Reestruturação Produtiva e Impacto Intra-urbano” in Anais do Seminário “Políticas Públicas para o Manejo do Solo Urbano: experiências e possibilidades”, Número Especial da **Revista Pólis**, n. 27, 1996, p. 11 – 16.

NOTAS

¹ Durante mais de dois anos, entre 1997 e 1999, eu participei do PEC, representando o CEFET Campos. Sendo que durante 18 meses deste período me dediquei quase que exclusivamente a ele, na condição de um de seus três coordenadores técnicos. Esta vivência, ao mesmo tempo em que me permite um conhecimento profundo, mesmo que empírico, desta experiência, de certa forma parece tirar um pouco da isenção que eu possa ter em tratar do assunto por estar fazendo uma análise emocionalmente afetada ou, mesmo, ideologizada dos fatos. Contudo, tento encarar isso com tranquilidade e assumir que este deverá ser um dos meus principais desafios. Afinal, compromissos políticos e uma visão particular dos fatos, todos temos.

² Fundação Estadual do Norte Fluminense – assim como na UNB, o modelo utilizado por Darcy Ribeiro na implantação da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) utilizava, no início, uma fundação mantenedora da universidade, no caso da UENF a FENORTE. Hoje a UENF ganhou autonomia em relação à FENORTE e esta funciona

como uma espécie de agência de fomento à pesquisa e desenvolvimento.

³ Essas 79 instituições compunham o Conselho Municipal do PEC, que era uma instância deliberativa do plano. A participação de cada uma se deu por inscrição mediante um edital de convocação pública que circulou amplamente em jornais locais.

⁴ O Conselho Diretor do PEC tinha caráter executivo. Era constituído das seguintes instituições/membros: 1) Prefeitura de Campos; 2) Câmara de vereadores; 3) CEFET Campos; 4) FENORTE; 5) Associação Comercial e Industrial de Campos (ACIC); 6) Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL); 7) Fundação de Desenvolvimento do Norte Fluminense (FUNDENOR); 8) Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN); 9) Um representante do Comitê técnico eleito entre os 24 técnicos que catalisavam a rede técnica do PEC e 10) Um representante do Conselho Municipal do PEC, eleito em assembléia do mesmo.

⁵ Os cinco tópicos a seguir foram extraídos, *ipsis litteris*, de um relatório do PEC, ainda inédito, de autoria do professor Franklin Dias Coelho – professor do Mestrado de Economia da UFF e consultor do PEC. Estes são os pressupostos metodológicos do plano.

⁶ Os temas são: 1) meio ambiente; 2) cidadania e poder público; 3) promoção e proteção cultural; 4) trabalho e renda; 5) produção; 6) infra-estrutura social; 7) infra-estrutura econômica; 8) finanças públicas; 9) ciência, tecnologia e desenvolvimento; 10) integração regional e 11) imagem. Além dos temas educação e legislação que perpassavam todos os 11 temas.

⁷ Agência de cooperação alemã com sedes, no Brasil, no Rio e em São Paulo.

⁸ Segundo esses mesmos estudos do Banco Mundial essa configuração no Brasil seria ainda mais discrepante, aqui a economia globalizada responderia por 10% do PIB, enquanto a local participaria com 90%.

⁹ Universidade Federal Fluminense – Campus avançado no município de Campos.

¹⁰ Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – Campus avançado no município de Campos.