UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

GRAZIELA CRISTINA VITAL

**A Institucionalização das Relações Externas
Subnacionais: um Estudo Comparado das Cidades de São
Paulo e Toronto**

São Paulo
2016

GRAZIELA CRISTINA VITAL

**A Institucionalização das Relações Externas
Subnacionais: um Estudo Comparado das Cidades de São
Paulo e Toronto**

Tese apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Relações
Internacionais do Instituto de
Relações Internacionais da
Universidade de São Paulo, para a
obtenção do título de Doutora em
Ciências

Orientador: Prof. Dr. Wagner
Pralon Mancuso

“Versão corrigida / A versão original se encontra disponível na Biblioteca do Instituto de Relações Internacionais e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP, documentos impresso e eletrônico.”

São Paulo
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação

Instituto de Relações Internacionais da Universidade de São Paulo

Vital, Graziela C.

A institucionalização das relações externas subnacionais: um estudo comparado das cidades de São Paulo e Toronto / Graziela C. Vital. -- Orientador Prof. Dr. Wagner Pralon Mancuso. - São Paulo, 2016.
232p.

Tese (doutorado). Universidade de São Paulo.
Instituto de Relações Internacionais.

1. Relações externas subnacionais 2. Paradiplomacia 3. Cooperação Internacional Descentralizada 4. Governo municipal – São Paulo (SP) 5. Governo municipal - Toronto (Canadá) I. Mancuso, Wagner Pralon II. Título.

A apresentação da tese de doutorado ocorreu no Instituto de Relações Internacionais (IRI/USP) no dia 09 de agosto de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Wagner Pralon Mancuso (Orientador - IRI-USP)

Prof. Dr. Feliciano de Sá Guimarães (IRI-USP)

Prof. Dr. Gilberto Rodrigues (UFABC)

Prof. Dr. Richard Stren (University of Toronto – UofT)

Prof. Dr. Rodrigo Tavares (FGV-SP)

São Paulo
Agosto de 2016

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Sandra, que me ensinou da maneira mais amorosa e dedicada possível o valor do estudo e do conhecimento, me cercando de cuidados e amor incondicional. À minha irmã, Daniela, que sempre acreditou e me incentivou a prosseguir em todos os meus objetivos, “enchendo minha bola” nos momentos em que eu parecia esmorecer. Ao meu pai, que me ajudou de tantas maneiras a construir uma vida e uma carreira fundamentadas no trabalho honesto e ético.

À Luciane, minha companheira de tantos anos e de todas as horas. Obrigada por demonstrar todo seu amor, companheirismo e compreensão ao longo desta longa jornada.

Ao meu orientador, Wagner Pralon Mancuso, que compartilhou de sua sabedoria e conhecimento, indicando caminhos e participando ativamente da construção desta tese.

À toda equipe da Secretaria Municipal das Relações Internacionais e Federativas de São Paulo, que tão generosamente contribuiu para a coleta de dados e informações que fundamentam este trabalho. Um agradecimento em especial a Mariana Scaff, Cássia Costa, Ângela Maria Moreira, Tayara Calina, Flávia Loss e João Felipe, sem os quais esta tese não existiria.

Ao professor Richard Stren e Abigail Friendly, os quais abriram tantas portas para a pesquisa em Toronto e contribuíram para consolidação deste trabalho.

Aos dedicados profissionais e servidores públicos entrevistados na Prefeitura de Toronto, que se dispuseram a receber uma estrangeira cheia de perguntas e questionamentos. Em especial, agradeço ao Todd Barret, Cônsul Comercial de Ontário em São Paulo, que tão gentilmente abriu importantes portas para a pesquisa junto aos servidores públicos de Toronto.

À Janina Onuki, pelos conselhos e orientações prestadas, demonstrando sempre muita disposição e apoio.

Ao Rodrigo Tavares que, ao participar da banca de qualificação, indicou caminhos e compartilhou de ideias preciosas, que nortearam esta pesquisa.

À banca avaliadora desta tese.

À Giselle Castro e toda equipe do Instituto de Relações Internacionais da USP (IRI-USP), pela prontidão e gentileza em ajudar em todas as dúvidas e dificuldades que surgiram.

À Pró-Reitoria de Pesquisa da USP, por ter agraciado a proposta de pesquisa desta tese no âmbito do projeto de cooperação entre a USP e a Universidade de Toronto (UofT), que permitiu os recursos necessários às visitas in loco na Prefeitura de Toronto.

Aos amigos da UNICID, que tão frequente e gentilmente aceitaram ouvir as várias angústias e incertezas que me cercaram ao longo destes quatro longos anos de doutorado.

A todos os meus familiares e amigos/as, que de uma forma ou de outra, perto ou longe, estiveram presentes nesta caminhada. Uma lembrança especial para as minhas pequenas – Lorena e Clara – sobrinhas amadas, que me proporcionaram os necessários momentos de diversão e afeto quando eu mais precisava.

A todos/a os/a professores/as que cruzaram o meu caminho e que me permitiram iniciar a minha própria caminhada como professora. Em minhas fraquezas e forças, percebo o mosaico de influências que sou dentro e fora da sala de aula, e a eles/as sou muito grata.

RESUMO

A despeito da crescente literatura sobre a atuação internacional dos governos locais, permanece a percepção de que faltam perspectivas teóricas e empíricas que abordem os fatores que influenciam na formação das estruturas e estratégias internacionais na gestão pública local. Tendo em vista tais carências, a presente tese tem por objetivos apresentar (i) uma discussão teórica e conceitual sobre o tema, propondo a utilização do termo “relações externas subnacionais” como conceito mais adequado à descrição do fenômeno em estudo; (ii) um instrumento de análise que relaciona os principais fatores impulsionadores das relações externas subnacionais propostos por Kuznetsov (2015) aos três níveis da paradiplomacia propostos por Lecours (2008) – econômico, político e de cooperação; e (iii) uma análise comparativa dos casos de São Paulo e Toronto, explorando os respectivos processos de institucionalização das relações externas destas duas cidades. Analisando-se o processo de institucionalização das relações externas na gestão local das duas cidades, verificou-se a existência de três principais aspectos que influenciaram tal processo: (i) o contexto econômico, político e social de cada cidade; (ii) a relação entre o tipo de federalismo existente no Brasil e Canadá e o estabelecimento de relações externas no nível local; e (iii) o perfil de atuação do gestor público local.

Palavras-chave: Relações Externas Subnacionais, Paradiplomacia, Cooperação Internacional Descentralizada, Governo municipal - São Paulo (SP), Governo municipal - Toronto (Canadá).

ABSTRACT

Despite a growing literature on the subject of the international insertion of local governments, there is still a lack of theoretical and empirical perspectives that appropriately approach the several factors that influence the formation of the structures that deal with the international strategies within local public management. Due to this shortage, this thesis is focused on offering (i) a conceptual and theoretical discussion on the subject, proposing the adoption of the term “subnational foreign relations” as a more adequate concept to describe the phenomenon in analysis; (ii) an analytical framework that connect the main causes for boosting subnational foreign relations, according to Kuznetsov (2015) to the three layers of paradiplomacy according to Lecours (2008) – economic, cooperation and political; and (iii) a comparative analysis between the cases of São Paulo and Toronto, exploring the processes of institutionalization of foreign relations in the public management of both cities. By describing and analyzing these processes, this thesis encountered the existence of three main causes for a deepening institutionalization of the foreign relations in the local public apparatus on both cities: (i) the economic, political and social context of each city; (ii) the relationship between the type of federalism of Brazil and Canada and the establishment of foreign relations in the local level; and (iii) the performance profile the mayor.

Key-words: Subnational Foreign Relations, Paradiplomacy, Decentralized International Cooperation, Local Governments, São Paulo, Toronto.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	17
CAPÍTULO 1. O debate conceitual sobre a atuação internacional dos governos subnacionais	29
1.1. As variações semânticas e o debate conceitual sobre a atuação internacional dos governos subnacionais	35
1.2. Paradiplomacia X Cooperação Internacional Descentralizada	37
1.3. O conceito de relações externas subnacionais	47
CAPÍTULO 2. Relações externas subnacionais: fatores explicativos e níveis de atuação	50
2.1. Fatores explicativos das relações externas subnacionais	51
2.2. Níveis de atuação nas relações externas subnacionais	53
2.2.1. Nível econômico	53
2.2.2. Nível de cooperação	54
2.2.3. Nível político	56
2.3. Instrumento de análise das relações externas subnacionais	60
CAPÍTULO 3. As relações externas municipais da cidade de São Paulo	71
3.1. A cidade de São Paulo em uma breve perspectiva econômica, política e social	73
3.2. O federalismo brasileiro e as relações externas municipais de São Paulo	75
3.3. A formação das relações externas subnacionais no aparato público local da cidade de São Paulo	82
3.4. Considerações preliminares	127
CAPÍTULO 4. As relações externas municipais da cidade de Toronto	131
4.1. A cidade de Toronto em uma breve perspectiva econômica, política e social	132
4.2. O federalismo brasileiro e as relações externas municipais de Toronto	138
4.3. A formação das relações externas subnacionais no aparato público local da cidade de Toronto	147
4.4. Considerações preliminares	174
CONSIDERAÇÕES FINAIS	177
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
ANEXOS	194

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC – Agência Brasileira de Cooperação

ACNUR – Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados

AERM - Assessoria Especial de Relações Metropolitanas

AFEPA - Assessoria Especial de Assuntos Federativos e Parlamentares

AICE – Associação Internacional de Cidades Educadoras

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ARF - Assessoria de Relações Federativas

B2B – *Business to Business* / Negócio a Negócio

BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

C40 – *Cities Climate Leadership Group* / Grupo de Cidades Líderes do Clima

CAF - Banco de Desenvolvimento da América Latina

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CCCA - *Consider Canada Cities Alliance* / Aliança das Cidades Canadenses

CE – Comissão Europeia

CEDEC - Centro de Estudos de Cultura Contemporânea

CELAC - Comunidade dos Estados Latino-americanos e Caribenhos

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina

CETA – *Comprehensive Economic and Trade Agreement* / Acordo Econômico e de Comércio

CEU – Centro Educacional Unificado

CGLU - Cidades e Governos Locais Unidos

CID - Cooperação Internacional Descentralizada

CIDEU - Centro Ibero-Americano de Desenvolvimento Estratégico Urbano

CRF - Coordenadoria de Relações Federativas

CUT – Centra Única dos Trabalhadores

DEM – Democratas

EIRE – *Expo Italia Real Estate* / Exposição do Segmento Imobiliário da Itália

EMDS - Encontro de Municípios com Desenvolvimento Sustentável

FALP - Fórum de Autoridades Locais Periféricas

FAMSI - Fundo Andaluz de Municípios para a Solidariedade Internacional

FCCR - Foro Consultivo de Municípios, Estados Federados, Províncias e Departamentos do Mercosul

FCM – *Federation of Canadian Municipalities* / Federação de Municipalidades Canadenses

FLACMA - Federação Latino-americana de Cidades, Municípios e Associações de Governo

FIFA – Federação Internacional de Futebol

FMCU - Federação Mundial de Cidades Unidas

FMDV - Fundo Mundial para o Desenvolvimento das Cidades

FNP – Frente Nacional dos Prefeitos

FONARI - Fórum Nacional de Secretários e Gestores de Relações Internacionais

GTA – *Greater Toronto Area* / Área Metropolitana de Toronto

GTMA - *Greater Toronto Marketing Alliance* / Aliança de Marketing da Grande Toronto

IAP – *International Alliance Program* / Programa Aliança Internacional

IBAS - Fórum de Diálogo Índia, Brasil e África do Sul

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ILUME - Departamento de Iluminação Pública

IULA - *International Union of Local Authorities* / União Internacional de Autoridades Locais

LGBT – Lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros

LSE – *London School of Economics* / Escola de Economia de Londres

MEC – Ministério da Educação

MIPI – *Le Marché International des Professionnels de L'immobilier* / Mercado Internacional dos Profissionais Imobiliários

MRE – Ministério das Relações Exteriores

NDP – *New Democratic Party* / Novo Partido Democrático

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODM – Objetivos do Desenvolvimento do Milênio

OEA – Organização dos Estados Americanos

OEI - Organização dos Estados Ibero-americanos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONGs – Organizações Não-Governamentais

ONU – Organizações das Nações Unidas

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PDS - Partido Democrático Social

PDT – Partido Democrático Trabalhista

PEB – Política Externa Brasileira

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PEFA - *Public Expenditure and Financial Accountability* / Gastos Públicos e Responsabilidade Fiscal

PIB – Produto Interno Bruto

PMA - Programa Mundial de Alimentos

PMSP – Prefeitura Municipal de São Paulo

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PPB - Partido Progressista Brasileiro

PPPs – Parcerias Público-Privadas

PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira

PT – Partido dos Trabalhadores

RI – Relações Internacionais

RIAD – Rede Interamericana de Alto Nível sobre Descentralização

RMSP - Região Metropolitana de São Paulo

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SAF - Subchefia de Assuntos Federativos da Secretaria de Relações Institucionais

SES - Secretaria Municipal de Serviços

SF – Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico

SIBiUSP – Sistema Integrado de Bibliotecas da USP

SIBRT - Associação Latino Americana de Sistemas Integrados

SMRI – Secretaria Municipal das Relações Internacionais (e Federativas)

SP Negócios – São Paulo Negócios e Parcerias

SPP – Companhia São Paulo de Parcerias

SRI - Secretaria das Relações Institucionais da Presidência da República

TFSA - *Toronto Financial Services Alliance* / Aliança de Serviços Financeiros de Toronto

TRRA - *Toronto Regional Research Alliance* / Aliança de Pesquisa Regional de Toronto

UCSM - *The United States Conference of Mayors* / Conferência dos Prefeitos dos Estados Unidos

UCCI - União de Cidades Capitais Ibero-americanas

UE – União Europeia

UN Habitat - Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos

UNASUL - União de Nações Sul-Americanas

UNCTAD - *United Nations Conference on Trade and Development* / Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* / Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Organização da Cultura

UNICEF – *United Nations Children´s Funds* / Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNRWA - *United Nations Relief and Works Agency* / Agência ONU de Assistência aos Refugiados da Palestina no Oriente Próximo

WEGO - *World E-Governments of Organization of Cities and Local Governments* / Organização de Cidades e Governos Locais para E-governos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos formadores do instrumento de análise das relações externas subnacionais

Figura 2. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2001 a 2004

Figura 3. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2005 a 2006

Figura 4. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2007 a 2012

Figura 5. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2013 a 2014

Figura 6. Mapa dos países com as quais a Prefeitura de Toronto estabeleceu relações bilaterais no período de 2003 a 2010

Figura 7. Mapa dos países com as quais a Prefeitura de Toronto estabeleceu relações bilaterais no período de 2011 a 2014

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Instrumento de análise das relações externas subnacionais – fatores externos

Quadro 2. Instrumento de análise das relações externas subnacionais – fatores domésticos

Quadro 3. Resumo comparativo das relações externas de São Paulo e Toronto

LISTA DE ENTREVISTAS

Alan Broadbent – Empreendedor social e autor de pesquisas sobre questões urbanas, CEO da Avana Capital Corporation e fundador da ONG Maytree: entrevista concedida à autora em 20 de abril de 2015.

Anita Gea Martinez – Coordenadora da Divisão de Cooperação Multilateral da SMRI durante o mandato de Fernando Haddad: entrevista concedida à autora em 23 de setembro de 2014.

Frederico Assis – Coordenador da Assessoria Internacional e Cooperação Bilateral durante o mandato de Fernando Haddad: entrevista concedida à autora em 15 de outubro de 2014.

Guilherme Mattar – ex-Secretário Adjunto da SMRI durante o mandato de Gilberto Kassab: entrevista concedida à autora em 27 de novembro de 2014.

Helena Maria Gasparian – ex-Secretária da SMRI durante o mandato de José Serra: entrevista concedida à autora em 25 de setembro de 2014.

Leonardo Barchini Rosa – Secretário da SMRIF durante os dois primeiros anos de mandato de Fernando Haddad: entrevista concedida à autora em 10 de setembro de 2014.

Kjeld Jakobsen – ex-Secretário da SMRI durante os três últimos anos de mandato de Marta Suplicy: entrevista concedida à autora em 24 de setembro de 2014.

Mary McDonald – Coordenadora do curso de Relações Internacionais da Universidade de Toronto (UofT): entrevista concedida à autora em 17 de abril de 2015.

Nancy MacSween – Gerente do Departamento de Protocolo da Prefeitura de Toronto: entrevista concedida à autora em 28 de maio de 2016.

Niloo Boroun – Gerente de investimentos e mercados globais da *Invest Toronto*: entrevista concedida à autora em 25 de maio de 2016.

Philip Abrahams - Diretor do Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas da Prefeitura de Toronto durante o governo de David Miller: entrevista concedida à autora em 17 de abril de 2015.

Reinaldo de Freitas – Coordenador de Assessoria Especial de Relações Metropolitanas durante o mandato de Fernando Haddad: entrevista concedida à autora em 15 de outubro de 2014.

Rosanna Scotti – Diretora do Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas ao longo de todo o mandato de David Miller: entrevista concedida à autora em 25 de maio de 2016.

Sandra Rodrigues - Consultora Sênior da Administração Corporativa e de Políticas Públicas do Departamento de Relações Intergovernamentais e Corporativas durante o mandato de Rob Ford: entrevista concedida à autora em 22 de abril de 2015.

Sandro Eli Malcher de Alencar – Coordenador da CRF da SMRIF durante os dois primeiros anos de mandato de Fernando Haddad: entrevista concedida à autora em 15 de setembro de 2014.

Vanna Petropoulos – Consultora Sênior da Divisão de Alianças Estratégicas do Departamento de Desenvolvimento Econômico durante os mandatos de David Miller e Rob Ford: entrevista concedida à autora em 24 de maio de 2016.

Vicente Carlos y Plá Trevas - Secretário Adjunto da SMRIF durante os dois primeiros anos de mandato de Fernando Haddad: entrevista concedida à autora em 8 de setembro de 2014.

INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, percebe-se uma tendência à expansão da atuação internacional de governos locais devido a uma série de fatores - processos contemporâneos de globalização e urbanização, recentes movimentos de (re)democratização, intensificação das relações interfronteiriças, entre outros (LECOURS, 2008). Tal atuação pode ser compreendida como o desenvolvimento de uma agenda externa por parte de governos subnacionais, com foco nos interesses locais, em um contexto de profundas transformações e desafios existentes no mundo contemporâneo.

Governos subnacionais possuem certo grau de autonomia e poder para, ainda que limitados pela política externa nacional, expandir seu escopo de atuação para além de suas fronteiras. Em um mundo globalizado altamente competitivo, governos locais procuram criar instrumentos de multiplicação e diversificação de vínculos com outros atores nacionais, subnacionais, organizações não governamentais, organizações multilaterais e empresas. Muitos dos desafios atuais da governança local são similares em estados, províncias, cidades e regiões ao redor do mundo, e torna-se relevante para governos locais procurar formas de compartilharem experiências, estabelecerem vínculos com parceiros internacionais estratégicos, obter recursos de organizações internacionais, atrair investimentos estrangeiros, entre outros. Neste sentido, Geyer (2009, p.20) afirma que:

[...] é importante perceber que os problemas urbanos contemporâneos possuem um escopo de longo prazo, são multissetoriais e globais. Existem claros benefícios a serem obtidos por meio de uma maior cooperação internacional. Uma observação mais sistemática de cidades ao redor do mundo, com diferentes tipos de governos, com diferentes contextos culturais e com diferentes estágios de evolução tecnológica pode revelar temas recorrentes, expor práticas e políticas públicas inovadoras e que têm o potencial de apontar novas direções para as políticas urbanas e governança local. (Tradução da autora)

Governos locais podem ser afetados por três tendências distintas presentes no contexto econômico e político do mundo contemporâneo: (i) uma maior integração econômica global, em que os fluxos de investimentos possuem um caráter supranacional; (ii) o renascimento da importância do “local e do regional”, em que atores subnacionais representam os motores da economia global; e finalmente (iii) a consolidação de novas estruturas e instituições supranacionais, verificadas especialmente nas redes formadas tanto por governos centrais, quanto por governos subnacionais e locais (BRENNER, 2004).

Tais aspectos impulsionam os governos locais a empreenderem internacionalmente, e fazem com que adquiram um crescente reconhecimento como atores relevantes no sistema internacional, principalmente no que diz respeito às questões econômicas, políticas e sociais (LEFÈVRE; D'ALBERGO, 2007), ao mesmo tempo em que inserem a atuação internacional no contexto da gestão pública local. Tais transformações têm provocado novos tipos de interação entre o local e o global, transformando a organização humana em níveis transcontinentais e inter-regionais e impulsionando governos locais a atuarem internacionalmente (HELD, 1997). Se por um lado há uma transformação na estrutura produtiva das cidades, gerando processos de exclusão social, segregação urbana, desigualdade social, entre outros, por outro lado há uma intensificação na formulação de estruturas e ações dos governos subnacionais na esfera internacional.

Entretanto, a atuação internacional de governos locais é impulsionada por diferentes fatores, que podem motivar ou inibir a implementação de novas formas de organizar e institucionalizar as relações externas subnacionais no aparato público local. Para que um governo local possa estabelecer estratégias para atuar internacionalmente, é fundamental institucionalizar na gestão pública algum tipo de estrutura capaz de transformar suas motivações e ambições internacionais em estratégias possíveis de serem implementadas. Neste sentido, a criação de estruturas e instituições próprias à atuação internacional “no aparato administrativo de um governo subnacional denota não o começo de uma atuação internacional, mas sua intensificação e a vontade de agir mais organizadamente do que até então” (SALOMÓN; NUNES, 2007, p.25).

Para tratar do processo de institucionalização das relações externas subnacionais, a presente tese apresentará (i) uma discussão teórica e conceitual

sobre o fenômeno da atuação internacional dos governos locais; (ii) um instrumento de análise das relações externas subnacionais; e (iii) uma pesquisa empírica de dois casos, permitindo uma análise aprofundada do fenômeno em questão. As três premissas centrais norteadoras desta tese são:

1. Dentre os conceitos comumente utilizados para definir as estratégias de inserção internacional dos entes locais (ex. paradiplomacia, cooperação internacional descentralizada, diplomacia federativa, política externa federativa, entre outros), o mais adequado é o de relações externas subnacionais, pois este termo possibilita abarcar com mais precisão a ampla variedade de motivações, estratégias e atividades internacionais empregadas pelos governos locais;
2. A institucionalização das relações externas subnacionais ocorre devido a doze principais fatores impulsionadores: globalização contemporânea; regionalização; democratização; domesticação da política externa e internacionalização da política doméstica; urbanização; federalização e descentralização; problemas na construção de uma nação; ineficiência da política externa do governo central; assimetria entre unidades constituintes; estímulos externos; papel do líder regional ou do partido político; relações fronteiriças (adaptados de Kuznetsov, 2015). Tais fatores impulsionam a criação de estratégias de atuação internacional, as quais podem ocorrer nos níveis econômico, político e de cooperação, conforme propõe Lecours (2008). A conjugação destes fatores em um instrumento de análise possibilita a generalização do fenômeno em questão, pois permite identificar como os fatores impulsionadores das relações externas subnacionais influenciam as estratégias decorrentes e desta forma compreender os processos de institucionalização das relações externas no aparato público local;
3. Ao analisar comparativamente os casos de São Paulo e Toronto, percebe-se que a institucionalização das relações externas municipais de ambas as cidades foi fortemente influenciada por três principais fatores impulsionadores: (i) o contexto econômico, político e social de cada

cidade (o nível de desenvolvimento de uma cidade é determinante sobre suas estratégias de atuação internacional, pois a gestão pública local responde às necessidades e prioridades de uma determinada localidade); (ii) as características do federalismo de cada país e seu impacto na gestão local (as prerrogativas constitucionais da atuação dos entes municipais influenciam tanto na legitimidade da ação internacional local, como também na criação e disponibilidade de recursos para a criação de estruturas próprias para tal ação); e (iii) o perfil de atuação do gestor público local (há uma tendência de que governos alinhados a um discurso e posicionamento de centro-esquerda demonstrem um maior interesse por incluir estratégias internacionais no âmbito da gestão pública local e busquem priorizar ações relacionadas às questões de integração regional, diminuição da pobreza, mobilidade urbana, entre outros, enquanto que prefeitos com orientação ideológica mais à direita, busquem promover o desenvolvimento econômico local, seja por meio da promoção e participação em eventos que promovam determinadas áreas econômicas, quanto nos relacionamentos bilaterais com outros governos).

Para atingir discutir as premissas acima propostas, esta tese está organizada da seguinte maneira: no **Capítulo 1**, é feita uma discussão teórica sobre a terminologia mais amplamente utilizada na literatura para descrição e definição do fenômeno da atuação internacional por parte de governos subnacionais e proposição do conceito de **relações externas subnacionais (municipais)**, como mais abrangente e adequado às características da atuação internacional dos governos locais no que tange diferentes contextos econômicos, políticos e sociais enfrentados pelos governos locais e as diferentes formas de institucionalização das relações externas subnacionais e estratégias decorrentes.

Como base para discussão desta premissa inicial, serão discutidos e comparados os principais conceitos utilizados na literatura sobre o tema: “paradiplomacia” e “cooperação internacional descentralizada”, e apresentados os argumentos que reforçam a tese de que o conceito de “relações externas subnacionais” é o mais adequado e abrangente para representar a variedade e abrangência das ações internacionais desenvolvidas no nível subnacional.

No **Capítulo 2**, é proposto um instrumento de análise das relações externas subnacionais, o qual leva em consideração os principais fatores motivadores e os níveis de atuação internacional e que auxilia na compreensão dos processos de institucionalização das relações externas no aparato público local. Os estudos empíricos produzidos até o momento contribuem para a compreensão do tema, mas a construção teórica, capaz de explicar os fatores que impulsionam a ação internacional dos governos locais e que ofereçam mecanismos de análise, ainda é incipiente. De acordo com Lecours (2002, p. 92) existem duas grandes fraquezas na teorização das relações externas subnacionais: (i) a ausência de teorias que expliquem como governos subnacionais adquirem a capacidade de atuarem como atores internacionais e os fatores formativos de suas relações externas; e (ii) a ausência de instrumentos analíticos que permitam a condução e replicação de estudos da atuação internacional de governos locais.

Entre os estudos teóricos sobre o tema, destacam-se importantes contribuições feitas por Kuznetsov (2015) e Lecours (2002, 2008), que oferecem, respectivamente, perspectivas teóricas sobre (i) os fatores motivadores das relações externas subnacionais e (ii) os níveis de atuação internacional por parte dos governos locais – econômico, de cooperação e político. De acordo com Kuznetsov (2015), existem onze fatores impulsionadores das relações externas subnacionais (os quatro primeiros fatores listados abaixo são considerados externos ou universais, e os sete fatores listados em sequência são considerados internos ou domésticos): (i) globalização contemporânea; (ii) regionalização; (iii) democratização; (iv) domesticação da política externa e internacionalização da política doméstica; (v) federalização e descentralização; (vi) problemas na construção de uma nação; (vii) ineficiência da política externa do governo central; (viii) assimetria entre unidades constituintes; (ix) estímulos externos; (x) papel do líder regional ou do partido político; (xi) relações fronteiriças.

Aos onze fatores propostos por Kuznetsov, a presente tese propõe a inserção de um quinto fator universal, que corresponde à urbanização contemporânea – a análise empírica desenvolvida nesta tese indica a existência de uma importante atuação tanto de governos locais no âmbito internacional em assuntos relacionados aos desafios trazidos pela intensificação dos processos de urbanização (mobilidade

urbana, empregabilidade, segurança pública, entre outros), quanto de redes de cidades dedicadas às questões urbanas.

Dada a diversidade de fatores impulsionadores das relações externas subnacionais e de contextos econômicos, políticos e sociais vivenciados pelos governos locais, várias estratégias surgem decorrentes das diferentes motivações possíveis para a atuação internacional dos governos locais. Tais estratégias podem ser classificadas de acordo com os três níveis de atuação internacional propostos por Lecours (2008) (i) nível econômico – correspondente às estratégias de atração de investimentos e capital estrangeiro; (ii) nível de cooperação – correspondente às estratégias de construção de parcerias e acordos de cooperação em áreas relevantes à gestão pública local; e (iii) nível político – correspondente às estratégias de construção de laços políticos com parceiros estrangeiros e expansão de influência regional e internacional, as quais são exploradas ao longo desta tese.

Os **Capítulos 3 e 4** apresenta a pesquisa empírica e comparativa das cidades de São Paulo e Toronto. Em ambos os capítulos são (i) expostos breves panoramas das principais características políticas, econômicas e sociais de cada uma das cidades; (ii) analisadas as principais características do federalismo brasileiro e canadense que influenciam o desenvolvimento das relações externas municipais em ambas as cidades; e (iii) descritos e analisados os processos de institucionalização das relações externas municipais de São Paulo e Toronto, abordando as estruturas formais e atividades desenvolvidas no âmbito do aparato público local e nos respectivos órgãos municipais e considerando as diferentes características de atuação do mandatário/a em cada mandato municipal pesquisado nesta tese.

Nas **Considerações Finais**, é realizada uma análise comparativa sobre a influência do(s) (i) diferentes contextos políticos, econômicos e sociais; (ii) federalismo brasileiro e canadense; e (iii) perfil dos/a mandatários/a locais no processo de institucionalização das relações externas das cidades de São Paulo e Toronto.

Procedimentos metodológicos

A fim de alcançar os objetivos propostos, a presente pesquisa utilizará os métodos de *process-tracing* e *cross-case comparison*. De acordo com George e McKeown (1985), o método de *process-tracing* procura (i) descobrir quais são os estímulos que os atores envolvidos em um determinado assunto tendem a obedecer; (ii) identificar os procedimentos adotados por estes atores para responder/tomar decisões em relação aos estímulos identificados; (iii) analisar o comportamento adotado pelos atores, decorrente destes estímulos; (iv) identificar e analisar os efeitos existentes sobre os arranjos institucionais decorrentes das ações tomadas pelos atores em questão; e (v) os efeitos de outras variáveis envolvidas no processo de construção dos procedimentos adotados como resposta aos estímulos identificados. Segundo Mahoney (2012, p. 570) os “testes de *process-tracing* podem ser usados para estabelecer que (i) um evento inicial ou processo ocorreu; (ii) houve um possível resultado decorrente deste evento inicial; (iii) e que o evento inicial causou tal resultado” (tradução da autora). Em outras palavras, o método de *process-tracing* auxilia na identificação de mecanismos de causalidade, através da construção e análise de estudos de caso.

Os elementos de *process-tracing* podem ser observados nos seguintes aspectos presentes nesta tese (i) no extenso processo de coleta de informações e dados realizados, que permitiu estabelecer os eventos iniciais (formação de uma estrutura específica voltada às atividades conduzidas no âmbito das relações externas subnacionais), e identificar os estímulos existentes para a atuação internacional das duas cidades em análise; e (ii) na análise empírica conduzida, que permitiu identificar os possíveis meios pelos quais as cidades em análise responderam a tais estímulos e institucionalizaram as relações externas no aparato da gestão pública local.

Em um contexto em que governos subnacionais, e mais especificamente governos locais municipais, têm sido reconhecidos como importantes atores políticos internacionais, percebe-se uma crescente influência das relações externas subnacionais na elaboração de políticas públicas. Governos locais têm sido instados a buscar novas formas de governança, que incluam estratégias mais eficazes para

atender as demandas da população local e das transformações globais (MARCOVITCH, 2014). Entretanto, governos locais estão inseridos em contextos distintos, os quais afetam diretamente os diferentes processos de institucionalização das relações externas subnacionais, tornando relevante a elaboração de pesquisas comparadas sobre o tema.

Segundo Ragin (2014, p. 35) “comparativistas que utilizam estratégias de estudos de caso frequentemente buscam compreender ou interpretar casos específicos devido ao seu valor intrínseco” – ou seja, o objetivo da comparação não é alcançar generalizações, mas sim descobrir importantes padrões de causalidades presentes nos casos estudados. Quanto aos procedimentos de escolha dos casos a serem estudados, Rogowski (apud BRADY; COLLIER, 2014, p. 154) afirma que “uma ênfase em critérios metodológicos estreitos para a seleção dos casos pode levar os pesquisadores para longe de possíveis contribuições teóricas inovadoras e geradoras de valiosos aprendizados substantivos em relação à política e sociedade” (Tradução da autora). Neste sentido, o principal passo a ser dado em uma análise de small-N (pesquisas qualitativas que analisam um pequeno número de casos) é realizar uma descrição aprofundada de cada caso e justapor os principais aspectos analisados em uma perspectiva comparativa.

Para responder aos desafios da análise comparativa, foram elaborados os estudos dos casos de São Paulo e Toronto. Estudos de casos permitem uma análise em profundidade sobre um determinado fenômeno que não seria adequadamente compreendido somente por meio da aplicação de metodologias quantitativas. No caso específico do fenômeno em análise desta tese, o método de estudo de caso se faz necessário, pois permite ao pesquisador recorrer a uma variedade maior de fontes de evidências (documentos oficiais, sítios eletrônicos de fontes oficiais, entrevistas com servidores públicos, publicações em jornais e sítios eletrônicos diversos, entre outros) a fim de apurar as diversas variáveis presentes e as particularidades existentes em cada caso estudado, guiando os procedimentos de coleta de dados (YIN, 2009).

A presente tese utiliza os princípios acima descritos para analisar empiricamente as cidades de São Paulo e Toronto, pois explora o fenômeno das relações externas subnacionais por meio de uma extensa pesquisa teórica, documental e entrevistas, permitindo à pesquisadora estabelecer relações diretas

entre os fatores impulsionadores das relações externas subnacionais e as estratégias decorrentes destes fatores. Para a coleta de informações necessárias à construção dos casos empíricos explorados nesta tese, foram adotados os seguintes procedimentos:

- Extensiva pesquisa em documentos impressos e eletrônicos, os quais não estão disponíveis nos sítios eletrônicos oficiais, e que foram disponibilizados pelos departamentos municipais pesquisados.
- Extensiva busca por documentos oficiais (diários oficiais) disponíveis nos sítios eletrônicos das respectivas Prefeituras de São Paulo e Toronto, adotando os seguintes critérios:
 - a. Busca pelas seguintes palavras-chave: internacional, rede de cidades, relações internacionais;
 - b. Busca delimitada para os documentos relacionados no período de 2001 a 2014 no caso de São Paulo (compreendendo os mandatos municipais de Marta Suplicy, José Serra, Gilberto Kassab e Fernando Haddad) e 2003 a 2014 no caso de Toronto (compreendendo os mandatos de David Miller e Robert Bruce Ford – mais conhecido como Rob Ford);
 - c. Busca delimitada à Secretaria Municipal das Relações Internacionais (SMRI) e à SP Negócios no caso de São Paulo e ao Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas; Departamento Econômico e de Cultura; Comitê Executivo no caso de Toronto.
- Extensiva busca por documentos disponíveis nos sites da SP Negócios e *Invest Toronto* e entrevistas semiestruturadas.
- Entrevistas semiestruturadas com servidores públicos que atuam ou atuaram na gestão pública local em ambas as cidades.
- Extensiva busca de teses, dissertações ou artigos publicados nos periódicos eletrônicos e bancos de teses disponíveis no Sistema Integrado de Bibliotecas da USP (SIBiUSP) que possuíssem por objeto de estudo a atuação internacional das cidades de São Paulo e Toronto.

O objetivo desta tese, no entanto, consiste não somente em apresentar estudos de casos detalhados, mas também em oferecer uma análise comparativa desses casos. Para Lijphart (*apud* COLLIER, 1993), ao escolher casos a serem comparados, o pesquisador deve observar dois elementos básicos: que os casos apresentem elementos similares, e, ao mesmo tempo, diferenças em variáveis-chave, permitindo desta forma uma avaliação adequada da influência dessas variáveis sobre o resultado em análise.

O foco de estudo desta tese são as relações externas municipais institucionalizadas tanto em São Paulo quanto em Toronto, e desenvolvidas conforme estratégias específicas. As diferenças existentes entre os dois casos são atribuíveis, principalmente, a variações em elementos tais como o contexto econômico, político e social das cidades; o federalismo de cada país; e perfil dos prefeitos.

O primeiro fator analítico abordado é o contexto econômico, político e social, marcadamente distinto em cada uma das cidades. A cidade de São Paulo está localizada em um país emergente, e possui sérios desafios para desenvolver e aprimorar aspectos fundamentais da vida em uma cidade altamente urbanizada (como mobilidade urbana, infraestrutura básica, educação, saúde). Desta forma, a inserção internacional da cidade de São Paulo esteve focada prioritariamente, desde sua criação, na inclusão social e no desenvolvimento local através de parcerias e convênios, e de investimentos provenientes de organismos multilaterais (MATTOSO, 2001). Toronto, por sua vez, está localizada em um país de grande desenvolvimento econômico, e é considerada uma das cinco cidades de melhor qualidade de vida no mundo (THE ECONOMIST LIVEABILITY RANKING AND OVERVIEW REPORT, 2013). O foco prioritário de suas estratégias internacionais tem sido a manutenção do alto nível de desenvolvimento econômico por meio da atração de investimentos e capital.

As diferentes características do federalismo brasileiro e canadense também são um importante fator explicativo para a institucionalização das relações externas municipais em São Paulo e Toronto: enquanto a Constituição de 1988 dá aos municípios o status de entes federados autônomos juntamente com os níveis federal

e estadual, no Canadá as cidades são consideradas “*creatures of the provinces*” – conforme Slack e Bird (2006) os governos provinciais possuem autoridade integral sobre as medidas relativas aos recursos, estruturas e responsabilidades das municipalidades. Por esta razão, o município de São Paulo tem mais autonomia para constituir órgãos próprios dedicados precipuamente às relações externas, e para dotar-lhes dos recursos considerados necessários para a realização de suas atividades.

Além disso, é preciso considerar a influência do perfil do mandatário local no processo de institucionalização das relações externas municipais. Foram analisados quatro mandatos municipais da cidade de São Paulo e dois mandatos da cidade de Toronto, e foi possível verificar que ocorreram distintos processos de institucionalização das relações externas municipais em cada uma das cidades. Em São Paulo, foi criada em 2001, no início do mandato de Marta Suplicy frente à Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), a SMRI, órgão responsável por coordenar as relações externas municipais. Desde então, a SMRI tem apresentando um crescimento tanto em relação ao número de servidores públicos atuantes quanto ao orçamento disponível para custeios, viagens, entre outros, permitindo assim uma ampla participação em redes de cidades e estabelecimento de relações com parceiros internacionais em assuntos predominantemente políticos e de cooperação. Entretanto, existem diferenças importantes de atuação ao analisar cada um dos mandatos.

Observou-se que a SMRI, sob os mandatos de prefeita/os alinhados a partidos e ideologias de esquerda, manteve uma atuação mais intensa junto a redes de cidades e no desenvolvimento de atividades de cunho político (participação em reuniões estratégicas, de fóruns de discussões, entre outros) junto a parceiros regionais ou com governos locais com alinhamento ideológico similar, desenvolvendo estratégias e atividades principalmente nos níveis político e de cooperação, mas atuando, ainda que em menor escala, no nível econômico. Enquanto que os prefeitos municipais alinhados a partidos de direita ou centro-direita procuraram inserir com mais ênfase a atuação internacional no nível econômico, mas sem menosprezar a manutenção de atividades e estratégias nos níveis de cooperação e político.

A mesma tendência é observada no contexto canadense. Em Toronto, a institucionalização das relações externas municipais não está centralizada em um departamento único, como ocorre em São Paulo. As atividades e estratégias internacionais ocorrem principalmente em quatro órgãos municipais (Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas; Departamento Econômico e de Cultura; Comitê Executivo e *Invest Toronto*), e estas são conduzidas prioritariamente com o objetivo de atração de investimentos internacionais. O foco principal das estratégias das relações externas municipais de Toronto, em ambos os mandatos analisados nesta tese, é a atração de investimentos estrangeiros. Porém, é possível perceber que, assim como ocorreu em São Paulo nos mandatos de prefeita/os alinhados à esquerda, em Toronto também houve uma atuação mais ativa por parte do prefeito David Miller (alinhado à esquerda política), o qual teve uma importante atuação pessoal junto à rede de cidades C40, bem como na criação da *Invest Toronto*. No caso de Rob Ford, alinhado ideologicamente à direita, não houve um engajamento pessoal significativo em atividades internacionais, e a cidade não manteve, ao longo de seu mandato, nenhuma atuação junto a redes de cidades.

Neste contexto, pode-se afirmar que a presente tese apresenta uma abordagem inédita e inovadora do fenômeno em questão por (i) defender o uso de um conceito ainda pouco difundido como sendo o mais apropriado para a descrição do fenômeno da atuação internacional dos governos locais; (ii) propor um instrumento de análise das relações externas subnacionais; (iii) realizar uma pesquisa comparativa de duas importantes cidades, explorando os principais fatores impulsionadores da institucionalização das relações externas municipais.

CAPÍTULO 1. O debate conceitual sobre a atuação internacional dos governos subnacionais

Neste capítulo, serão abordados (i) a discussão sobre o papel dos governos subnacionais nas relações internacionais, situando-os como atores legítimos na esfera internacional e (ii) os debates conceituais acerca da adequação da terminologia utilizada na literatura sobre o tema. As discussões apresentadas neste capítulo embasarão a construção do instrumento de análise das relações externas subnacionais, que será discutido no capítulo seguinte.

Não obstante as diferenças no desenvolvimento de estratégias e ações internacionais dos governos subnacionais ao redor do mundo, há que se reconhecer a crescente importância da atuação internacional de atores subnacionais como um fenômeno global. Tais estratégias são encontradas principalmente entre governos subnacionais localizados em países altamente descentralizados ou em países democráticos industrializados, tendo havido um crescimento na prática de abertura de escritórios permanentes no exterior, de visitas de delegações estrangeiras e o estabelecimento de acordos bilaterais ou multilaterais nas mais diversas áreas de interesse dos governos locais (CORNAGO, 2013).

A literatura sobre o tema também indica a expansão da atuação internacional de governos subnacionais localizados fora do eixo Europa-América do Norte, em regiões que historicamente possuem uma atuação internacional menos intensa, mas que têm recebido maior atenção nas últimas décadas (além dos autores já citados nesta tese, alguns acadêmicos da Ásia, América Latina, e África têm publicado artigos empíricos sobre a atuação internacional de governos locais: BOLOGNESSI-DROSDOFF, 1990; ASH; KUEH, 1993; AMINA; THRIFT, 1994; ASIWAJU, 1994; THANT; TANG; KAKAZU, 1994; MELVIN, 1994; GOODMAN; SEGAL, 1995, NUGENT; ASIWAJU, 1996; CHEN; KWANG, 1997; EASTER, 1997; BRADSAHAW, 1998; HARAFUTDINOVA, 2003; SALOMÓN, 2005; SALOMÓN; SANCHES, 2005, MILANI; RIBEIRO, 2011).

A expansão das relações externas subnacionais traz consigo a discussão sobre possíveis tensões que tais atividades podem causar entre governos centrais e

regionais ou locais. Tradicionalmente, a diplomacia é uma atividade empreendida pelos governos centrais, e alguns acadêmicos questionam a legitimidade de governos subnacionais em atuarem internacionalmente, argumentando que qualquer atividade diplomática é restrita à diplomacia estatal (KEOHANE e MILNER, 1996; JACOBSON, EVANS, PUTNAM, 1993; HOCKING, 1993).

Hocking (1993) sugere que há uma perspectiva negativa por parte de governos centrais em relação ao desenvolvimento de estratégias e atividades internacionais por parte de governos locais. Esta perspectiva está fundamentada em uma concepção estadocêntrica e realista das relações internacionais, e tem por fundamento a percepção de que qualquer tipo de relacionamento desenvolvido junto a outros atores internacionais (estatais ou não-estatais), devem estar circunscritos nas estratégias de atuação da política externa nacional. O argumento dos acadêmicos que relativizam a importância e relevância das relações externas subnacionais fundamenta-se na ideia de que a política externa de um país deve ser uma prerrogativa do governo central, para garantir a unidade de estratégias e objetivos que representem os interesses nacionais.

Neste sentido, Onuki e Oliveira (2014) descrevem como as várias vertentes das relações internacionais analisam a atuação internacional dos governos subnacionais: (i) para os neofuncionalistas há um processo de *spill-over* gerado a partir da realização de acordos de cooperação no nível subnacional e que transbordam para um envolvimento político e econômico mais estreito entre atores locais; (ii) as vertentes realistas e estatistas não reconhecem os governos locais como atores relevantes no sistema internacional e na concepção neoliberal – Onuki e Oliveira citam o modelo de coalizões de Rogowski (1990) e os “jogos de dois níveis” (Jacobson, Evans e Putnam, 1993) – não há menção aos governos locais ou subnacionais; (iii) para os neo-institucionalistas, os estados-nações são atores unitários, e portanto governos subnacionais são irrelevantes na análise das relações empreendidas no sistema internacional; e, por fim (iv) a perspectiva social-construtivista, que reconhece algum grau de importância à atuação internacional dos entes subnacionais, mas afirma que estes ocupam um lugar secundário no estudo das relações internacionais.

Entretanto, os recentes movimentos de (re)democratização, descentralização e mudanças institucionais ocorridas principalmente nos Estados Unidos e na União

Europeia, e com reflexos também em países latino-americanos, indicam o surgimento de “uma oportunidade de compatibilizar a manutenção do papel do Estado nacional no campo da política exterior com uma ação efetiva das esferas subnacionais” (VIGEVANI, 2006, p. 128). Neste contexto, Vigevani (2006, p. 128) acrescenta que “[o] Estado nacional constitui-se tendo como prerrogativa a ação internacional; aliás, esta é uma de suas características e razões de ser, a partir do momento em que cria um mercado protegido. Estados e municípios buscam o mundo exterior por razões sobretudo pragmáticas [...]” Assim, o interesse primordial dos governos locais em atuar internacionalmente estaria relacionado às questões práticas da gestão das políticas públicas locais, as quais não estão em contradição ou oposição com as grandes questões comumente relacionadas à diplomacia dos governos centrais.

No século XXI, algumas das grandes questões abordadas sob a perspectiva da governança local e global, tais como sustentabilidade, direitos humanos, desenvolvimento socioeconômico, narcotráfico, entre outros, demandam a participação dos vários atores políticos e sociais presentes na sociedade (MILLANI; RIBEIRO, 2011). Neste contexto, governos subnacionais são atores relevantes, pois possuem certo grau de autonomia e poder - ainda que limitados pelas atribuições constitucionais e pelas diretrizes da política externa nacional de um determinado país. Portanto, é possível afirmar que a atuação internacional dos entes subnacionais nem sempre está em oposição ou em conflito com a política externa dos governos centrais, pois as motivações, objetivos e estratégias das relações externas subnacionais estão essencialmente voltadas às questões mais relevantes à gestão pública local, as quais nem sempre possuem destaque na pauta das estratégias da política externa dos governos centrais.

Tanto políticos eleitos quanto servidores públicos locais têm se tornado cada vez mais cientes das pressões causadas pelas vulnerabilidades subnacionais diante das transformações internacionais. Tais representantes locais são instados a buscar meios e estratégias para garantir as medidas necessárias para melhoria das políticas públicas locais, bem como garantir sua própria sobrevivência política, sendo levados, política e fisicamente, para além das fronteiras nacionais, transformando os governos subnacionais em legítimos atores internacionais

(DUCHACEK, 1991) e impulsionando governos locais a inserirem institucionalmente a atuação internacional no aparato administrativo.

É preciso ressaltar a importância da atuação internacional das cidades nesta discussão, pois estudos indicam um crescente protagonismo das mesmas na condução de atividades e criação de mecanismos de promoção de relações externas. Por exemplo, em novembro de 2014, durante o 3º Fórum Internacional em Diplomacia Pública¹, acadêmicos discutiram o papel das cidades nas relações internacionais, e publicaram um documento intitulado “Consenso de Shangai”, em que foram estabelecidos 10 principais aspectos da atuação internacional das cidades: (i) diplomacia: a legitimidade da diplomacia das cidades; (ii) agência: a atuação dos Prefeitos e governos locais no sistema internacional; (iii) reescalonamento: a contribuição dos governos locais na elaboração da agenda internacional dos governos centrais; (iv) cidadania: cidades como pontos centrais de comunidades e permitem o trânsito de pessoas, ideias e comércio, e que propiciam os princípios de governança local; (v) criatividade: cidades como os locais de promoção de processos criativos; (vi) diversidade: cidades como locais da diversidade e riqueza cultural necessárias às relações internacionais; (vii) continuidade: cidades como locais promotores das relações internacionais ao longo de toda a existência humana; (viii) manutenção da paz: cidades como intermediadores da paz mundial; (ix) bens públicos globais: promoção de trocas de experiências locais para a promoção dos bens públicos locais; e (x) identidade: os moradores das cidades transformam a realidade das identidades locais urbanas e promovem uma postura cidadã mais ativa. Os princípios acima estabelecidos contextualizam a importância das cidades nas relações internacionais, e indicam a crescente relevância dos governos locais na promoção de ações efetivas e positivas para a vida em mundo altamente globalizado e em crescente processo de urbanização.

Cidades são atores relevantes nos estudos das relações internacionais e as formas pelas quais as cidades atuam no sistema internacional têm se expandido, por exemplo, com a criação de redes de cidades e a intensificação de acordos

¹ Ver mais informações em: <http://www.clingendael.nl/news/shanghai-consensus-cities-international-relations>. Acesso em abril de 2016.

(econômicos, políticos e de cooperação) bilaterais ou multilaterais celebrados por governos locais.

A atuação em redes de cidades é uma das formas mais difundidas de atuação internacional de governos municipais, pois permite a troca de experiências e de boas práticas, e tem o potencial de promover fóruns de integração e interlocução política entre parceiros regionais ou em nível global. Em 1997, o jornal alemão *Die Welt* publicou um artigo intitulado “*Die Stadt ist tot, es leb das Netz*” (A cidade está morta, vida longa à rede, na tradução para o português), em que argumentava que as cidades não conseguiriam progredir sozinhas em uma época de acirramento da globalização e de intensa competição interurbana, levando necessariamente à criação de novas formas de cooperação (LEITNER; SHEPPARD, 2002). O jornal alemão abordou uma tendência que indicava a criação de redes - elaboradas principalmente na forma de parcerias público-privadas (PPPs) e de acordos de cooperação para além das fronteiras nacionais - como chave para o desenvolvimento futuro das cidades.

Leitner e Sheppard (2002, p. 496) afirmam que as redes de cidades são promovidas como “alternativas aos mercados e hierarquias: elas são auto-organizáveis, colaborativas, não hierarquizadas e flexíveis em natureza”. Tal perspectiva é corroborada por Taylor (2004), que ressalta que, no campo de estudos das Relações Internacionais (RI), as relações entre cidades destoam em conteúdo e forma das relações entre estados-nação, pois estes possuem um viés realista que privilegia uma perspectiva de relações hierarquizadas, o que não se configura nas relações entre cidades. Além disso, as relações de mutualidade e o compartilhamento de desafios similares (principalmente aqueles advindos dos processos de urbanização) são a base para o funcionamento de qualquer rede de cidades.

A proliferação de redes de cidades (i.e. *World Cities*; Cidades Irmãs; *Eurocities*, Rede de Mercocidades, entre outras) demonstra que cidades de diferentes países e regiões podem compartilhar valores em comum, possibilitando o surgimento de estratégias de cooperação e de boas práticas de gestão pública e urbana (LEVENT; KUNDAK; GULUMSER, 2004) e permitindo o acesso a uma série de oportunidades e benefícios para as cidades, tais como (i) integrar um sistema mais complexo de relações; (ii) acessar um grande volume de informações que

podem ser valiosas e produtivas; (iii) desenvolver mecanismos de política externa no nível local; (iv) promover as funções de imagem e de liderança no âmbito internacional; e (v) contribuir com uma relativa estabilidade em um mundo inserido em mudanças constantes (SIMÕES, 2010, p. 20).

Além disso, a participação em redes de cidades possibilita aos líderes de governos locais expandirem suas redes de conexões e de aliados políticos, incentivando a construção de um discurso e práticas representativas das demandas locais (MICHELMANN, 2009). Tal atuação estimula a cooperação pra além das fronteiras nacionais, demarcando e até mesmo legitimando a autonomia dos governos (assim como dos governantes e líderes) locais.

A participação em redes de cidades também denota um movimento de regionalização das relações entre governos locais, bem como de uma intensificação das relações transfronteiriças. Na Europa e na América do Norte se verificam importantes organizações em redes (ex. na América do Norte existe o *New England Governors and Eastern Canadian Premiers' Conference*, na Europa se pode destacar a *Eurocities*) que têm proporcionado avanços significativos em temas como meio ambiente, atração de novos negócios, fontes de energia renovável, entre outros, como também se verifica uma crescente participação de cidades latino-americanas em redes de cidades regionais (Rede de Mercocidades², Federação Latinoamericana de Cidades, Municípios e Associações de Governo – FLACMA³).

Outra estratégia utilizada entre governos subnacionais é a assinatura de vários tipos de acordos internacionais (acordos bilaterais, acordos de cooperação, memorandos de entendimento, relações de Cidades-Irmãs, entre outros), que possibilitam (i) a formalização de projetos de cooperação mútua, em áreas sensíveis ou prioritárias ao governo local, em especial àquelas áreas mais afetadas pelos efeitos da urbanização e da globalização contemporâneas; (ii) o estabelecimento de relações doador-receptor, tanto de recursos quanto de expertise; (iii) a construção

² Criada em 1996 no âmbito do Mercosul, a Rede de Mercocidades é uma rede de cooperação horizontal integrada atualmente por 293 cidades de Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Chile, Bolívia, Colômbia e Peru, que promove a inserção das mesmas no processo de integração regional do Mercosul. Disponível em: <http://www.mercociudades.org/pt-br/node/2251>. Acesso em: novembro/2015.

³ A FLACMA tem suas raízes nos objetivos estabelecidos no capítulo latino-americano da IULA. Foi fundada em 1981, com sede em Quito, Equador. Atualmente busca representar as municipalidades latino-americanas no âmbito da CGLU. Disponível em: http://www.flacma.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=58. Acesso em: novembro/2015.

de laços políticos que reforcem ou legitimem as relações externas subnacionais – tais situações são observáveis em situações em que existam problemas de relações entre um governo local e o governo central de um país, bem como em casos em que a política externa empregada pelo governo central se mostra insuficiente ou não-representativa dos interesses locais; (iii) a intensificação das relações transfronteiriças, que possibilitem acordos em assuntos comuns nos níveis econômicos, políticos e de cooperação; (iv) a aproximação de governos e governantes locais que possuam ideologias ou programas políticos similares ou que compartilhem de interesses comuns; entre outros fatores.

Em suma, pode-se afirmar que em uma época marcada por profundas mudanças econômicas e políticas, as cidades têm se tornado cada vez mais atores relevantes, inclusive suscitando a necessidade de compreendermos as novas formas de governança destas cidades.

Observado o fenômeno, impõe-se a tarefa de conceitualizá-lo e de explicá-lo. De acordo com Tavares (2012), vários conceitos têm sido utilizados para descrever o conjunto de ações internacionais conduzidas por governos subnacionais, regionais, municipais ou não centrais, tais como: paradiplomacia, diplomacia federativa, cooperação internacional descentralizada, política externa federativa, protodiplomacia, microdiplomacia, diplomacia constitutiva, ou pós-diplomacia. Nas páginas seguintes discutirei o alcance e o limite de dois conceitos amplamente utilizados pela literatura – quais sejam, os conceitos de "paradiplomacia" e "cooperação internacional descentralizada" - e defenderei o uso do conceito de "relações externas subnacionais".

1.1. As variações semânticas e o debate conceitual sobre a atuação internacional dos governos subnacionais

Como dito anteriormente, os estudos sobre as estratégias de inserção internacional por parte de entes subnacionais têm recebido uma crescente atenção por parte dos acadêmicos das relações internacionais nas últimas décadas. Com o aprofundamento da atuação internacional dos governos locais em meados dos anos

80, muitos estudiosos têm procurado elaborar conceitos e tipologias que definam adequadamente o significado desta atuação.

Existem diversas nomenclaturas para descrever o conjunto de ações e estratégias internacionais conduzidas por governos subnacionais, regionais, municipais ou não centrais e no decorrer desta pesquisa, tendo como base as pesquisas teóricas, análises documentais e entrevistas realizadas, observou-se o predomínio de dois conceitos em particular: paradiplomacia e Cooperação Internacional Descentralizada (CID). No caso da paradiplomacia, percebe-se uma maior extensão no uso acadêmico do termo, enquanto que o termo CID é utilizado com mais frequência junto aos servidores públicos do município de São Paulo, bem como junto às organizações de redes de cidades e organizações latino-americanas e europeias.

A literatura sobre a paradiplomacia remonta à década de 60 e é comumente utilizada nos meios acadêmicos europeus e norte-americanos (em especial por pesquisadores filiados a instituições acadêmicas canadenses, tais como Panayotis Soldatos, André Lecours, Stéphane Paquin, Hans Michelman, entre outros). Já o uso do termo CID surgiu no início da década de 80, mas teve seu impulso nos primeiros anos do século XXI, sendo utilizado em relatórios da ONU (em especial da UN Habitat⁴) e passando a ser utilizado por redes de cidades e organizações nacionais e internacionais que congregam prefeitos e representantes dos governos locais, em especial em regiões em desenvolvimento, como a América Latina e Caribe.

Faz-se necessário discorrer sobre cada um destes dois conceitos, a fim de expor as vantagens, desvantagens e limitações de seu uso, e refletir sobre outras possíveis abordagens ao tema.

⁴ O Escritório Regional para América Latina e Caribe (ONU-HABITAT) se estabeleceu em 1978, como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre Assentamentos Humanos (Habitat I), que aconteceu em Vancouver, Canadá, em 1976. Com sede em Nairóbi, Quênia, a organização é a encarregada de coordenar e harmonizar atividades em assentamentos humanos dentro do sistema das Nações Unidas, facilitando o intercâmbio global de informação sobre moradia e desenvolvimento sustentável de assentamentos humanos, além de colaborar em países com políticas e assessoria técnica para enfrentar o número crescente de desafios enfrentados por cidades de todos os tamanhos. O Escritório Regional da ONU-HABITAT para América Latina e o Caribe funciona no Rio de Janeiro desde 1996. Disponível em: <http://nacoesunidas.org/agencia/onu-habitat/>. Acesso em: novembro/2015.

1.2. Paradiplomacia X Cooperação Internacional Descentralizada

A Paradiplomacia

A literatura sobre paradiplomacia tem sua origem na década de 1960, com a publicação da monografia *Studies in Diplomatic History and Historiography*, em que Rohan Butler dedica um capítulo ao conceito. Os primeiros e mais destacados teóricos do tema (tais como MICHELMAN; SOLDATOS, 1990; DUCHACEK 1988 e 1990; AGUIRRE, 1999; HOCKING, 1999; ALDECOA e KEATING, 1999; CORNAGO, 2010, PAQUIN, 2001; LECOURS, 2008, entre outros) desenvolveram suas pesquisas iniciais sobre a atuação de regiões separatistas, mais notadamente no País Basco, Catalunha, Província de Québec, Flandres, entre outros.

Para compreender adequadamente o conceito de paradiplomacia, faz-se necessário definir o conceito de diplomacia. Para Cervo (2008, p. 8) diplomacia é a “[...] ação externa dos governos expressa em objetivos, valores e padrões de conduta vinculados a uma agenda de compromissos pelos quais se pretende realizar determinados interesses”. A diplomacia, ainda segundo o autor, pode ser compreendida em sua dimensão global, regional e bilateral refletindo o “grau de determinação externa” empreendida pelos governos centrais na busca por seus interesses.

Para governos subnacionais, o foco maior reside na promoção de seus próprios interesses. Neste sentido, podemos destacar o conceito elaborado por Soldatos e Duchacek (1990), dois dos principais acadêmicos a definirem paradiplomacia como sendo um fenômeno que se refere à atividade internacional direta por parte dos atores subnacionais (sejam estas unidades federadas, regiões, cidades ou comunidades) que, a um mesmo tempo, apoiam, complementam, corrigem, duplicam ou até mesmo desafiam a diplomacia estatal (DUCHACEK, 1990).

Cornago (*apud* VIGEVANI, 2004, p. 251), afirma que a paradiplomacia é:

[...] o envolvimento de governos não centrais nas relações internacionais mediante o estabelecimento de contatos permanentes e *ad hoc*, com entidades públicas ou privadas estrangeiras, com o objetivo de promoção socioeconômica e cultural, bem como de qualquer outra dimensão exterior nos limites de sua competência constitucional.

Não obstante as possibilidades de conflitos quanto ao grau de autonomia para a atuação dos entes subnacionais, o conceito acima contextualiza a atuação paradiplomática de governos locais dentro dos limites impostos pela constituição e de forma complementar à esfera nacional. O prefixo *para* indica o sentido de “proximidade, semelhança”, e portanto o termo paradiplomacia indica uma atuação “ao lado” dos objetivos diplomáticos delineados em nível nacional. Rodrigues (2008, p. 1116) contextualiza a paradiplomacia quanto aos limites da atuação subnacional e da legalidade de tal atuação:

Há um entendimento - e uma prática política - de que os governos subnacionais podem atuar internacionalmente no âmbito de sua autonomia federativa, ou seja, no campo balizado de suas competências constitucionais expressas, sendo elas exclusivas ou comuns, desde que não contrariem o interesse nacional ou invadam a seara da alta política (*high politics*), ou seja, o núcleo duro das relações internacionais do Estado. Pode-se tomar como parâmetro as relações diplomáticas e consulares, o reconhecimento de Estado e de governo, e o campo da defesa. No Brasil, parte da literatura especializada sustenta essa ideia (Vigevani *et al*, 2004; Rodrigues, 2004; 2006).

Há que se ressaltar que uma parte importante da literatura sobre a paradiplomacia também utiliza o conceito para indicar as ações internacionais de governos subnacionais com forte apelo separatista, como é o caso da província de Québec no Canadá, de Flandres na Bélgica, na Catalunha na Espanha, entre outros (LECOURS, 29008). As ações internacionais de governos subnacionais tomaram ímpeto a partir dos anos 60, com a província canadense de Québec (que mantém relações internacionais com outros atores nacionais, subnacionais e não estatais desde o século XIX), e na década de 80 com iniciativas de províncias e cidades europeias.

Entretanto, a intensificação da paradiplomacia não deve ser explicada somente por seu aspecto separatista. As possíveis motivações para o aumento nas ações de inserção internacional dos entes subnacionais são várias, mas, para Paquin e Lachapelle (2005), existem três fatores principais (i) a crise do estado-nação e a globalização; (ii) o aprofundamento do nacionalismo; e (iii) os processos de internacionalização. A globalização contemporânea e seus efeitos econômicos, políticos, sociais e culturais são responsáveis por uma nova reorganização internacional, em que as disputas pela aquisição de novos territórios pelos estados-nação foram substituídas pela competição entre governos subnacionais e áreas metropolitanas desenvolvidas por mais oportunidades de participação nos mercados globais (PAQUIN; LACHAPELLE, 2005).

Entretanto, quando se analisa a literatura sobre paradiplomacia, há que se ressaltar certo predomínio do enfoque econômico como principal propulsor e impulsionador da atuação paradiplomática. Para Cornago (2010) existem duas forças que impulsionam o dinamismo das ações internacionais por parte dos entes subnacionais e que estão intrinsicamente ligadas aos impactos territoriais e institucionais da reestruturação econômica ocorrida nas últimas décadas: (i) a expansão do comércio e a remoção de barreiras comerciais e de investimentos estrangeiros; e (ii) as novas formas de distribuição de competências e normas globais de atuação das entidades públicas e privadas. Tais fatores afetaram profundamente as economias locais e regionais e sua autonomia para atuarem independentemente, acentuando o ímpeto pela reafirmação dos valores e demandas locais.

Ainda no que diz respeito ao enfoque econômico atribuído à paradiplomacia, há também que se ressaltar que a literatura predominante sobre o tema indica que as motivações para as ações internacionais dos entes subnacionais ocorrem em um contexto de competição global por recursos, criação de novos empregos, novas tecnologias, entre outros. Para Cornago (2010), este contexto de competição global é reflexo de uma combinação de fatores, dentre os quais se destacam (i) uma nova geografia econômica; (ii) descoberta e uso de novas tecnologias; (iii) ondas de migrações; e (iv) novos problemas e questões ambientais.

A literatura sobre paradiplomacia também reforça o argumento de que há um processo de enfraquecimento do Estado, percebido principalmente frente às

mudanças no sistema econômico mundial provocado pela acentuação dos efeitos da globalização contemporânea, que leva a um processo de erosão da distinção entre a política externa e a política doméstica, e impulsiona a atuação internacional dos entes subnacionais (ALDECOA, KEATING, 1999; MICHELMANN, 2009). Argumenta-se também que as últimas décadas foram marcadas por intensos processos de descentralização de poderes, transferindo em certa medida mais atribuições aos governos subnacionais, principalmente em países federalistas com processos democráticos consolidados.

Em suma, a etimologia da palavra paradiplomacia evoca a ideia de diplomacia (que pode ser compreendida como a prática ou instrumento de construção de relacionamentos e negociações com outros atores internacionais, sejam estes governos centrais, subnacionais, não governamentais, públicos ou privados) paralela, ou seja, que ocorre concomitantemente à diplomacia central (por ser paralela, tal ação pode ser compreendida como sendo realizada em consonância com a diplomacia estatal, mas também tem o potencial de dar margem a uma percepção de conflito e em desafio às prerrogativas da ação internacional adotada pelo governo central).

Em uma análise crítica do conceito, pode-se afirmar que algumas das vantagens em relação ao uso do termo são: (i) aceitação e uso por parte considerável dos estudiosos do tema e na literatura sobre a ação internacional subnacional; (ii) remete a um termo amplamente utilizado nos estudos das relações internacionais – diplomacia – atribuindo certa legitimidade às ações internacionais em questão; (iii) expressa adequadamente uma parte das ações internacionais praticadas no nível subnacional; (iv) há um gradual reconhecimento da expansão das ações diplomáticas para além das diplomacias estatais tradicionais, tanto no âmbito acadêmico quanto entre diplomatas e servidores públicos.

Entretanto, é preciso também destacar as desvantagens associadas ao termo: (i) a palavra paradiplomacia é frequentemente utilizada na literatura para descrever as estratégias internacionais adotadas por regiões separatistas, que reforçam a ideia do paralelismo com a ação diplomática estatal para evidenciar seus anseios por maior independência em relação ao governo central, podendo assim o termo paradiplomacia acentuar um possível caráter conflituoso da ação subnacional frente à ação estatal (LECOURS; MORENO, 2001); (ii) a diplomacia é somente um

dos instrumentos da política externa, e não abarca a totalidade das ações internacionais possíveis no âmbito subnacional; (iii) os estudos conduzidos nesta tese indicam uma expansão tanto quantitativa quanto substantiva das ações subnacionais internacionais, que se encontram inseridas em um contexto mais amplo de governança local, com forte impacto em políticas públicas, que supera as atribuições comumente compreendidas no campo da diplomacia; (iv) o termo foi elaborado na década de 1960, tendo sido difundido na década de 1980, e mesmo após mais de três décadas, não há um consenso sobre a adequação do seu uso para expressar em toda sua abrangência as estratégias internacionais dos entes subnacionais; (v) há uma resistência em adotar o conceito paradiplomacia, por considerá-lo, entre outros fatores, mais relacionado à produção acadêmica norte-americana e europeia, e não plenamente adequada à realidade dos governos subnacionais localizados em regiões em desenvolvimento – um exemplo deste fato são os documentos produzidos por parte significativa das organizações que reúnem prefeitos e governos locais latino-americanos e ibéricos e que não utilizam o conceito de paradiplomacia em seus relatórios, preferindo utilizar o termo CID.

A Cooperação Internacional Descentralizada

A ideia de estabelecer acordos entre governos subnacionais surgiu na Europa logo após a Segunda Guerra Mundial. Um dos instrumentos de maior relevância criados à época foram os acordos de Cidades-Irmãs, que pretendiam fomentar os laços de amizade entre as comunidades europeias e evitar novos conflitos. Tais acordos de irmandade se expandiram por todas as regiões do mundo no período pós Segunda Guerra, tornando-se um meio de formalização de relações entre duas municipalidades com interesses mútuos em áreas como comércio, turismo, governança local, entre outros. Entretanto, este formato demonstrou ser ineficiente para a elaboração e implementação de programas de cooperação de fato eficazes. Observa-se hoje em dia um esvaziamento na formalização de acordos de Cidades-Irmãs, devido à ausência de resultados formais mensuráveis e à percepção, por parte de políticos eleitos e eleitorado, de que tais acordos trazem somente gastos com viagens, sem a consolidação de ganhos factíveis para a

população local. Afirmações nesse sentido também foram obtidas em entrevistas realizadas com servidores públicos de São Paulo e Toronto⁵.

Governos centrais e locais da UE foram protagonistas no fomento de projetos e programas de desenvolvimento técnico, econômico e social junto a regiões em desenvolvimento, algo que se intensificou em outras regiões do mundo nas últimas décadas (PERKMANN, 2003). Neste contexto, começaram a surgir iniciativas para fomentar acordos e programas de cooperação que de fato implicassem em ações focadas em problemas percebidos como relevantes para o desenvolvimento de comunidades locais. Tais iniciativas receberam o termo de CID, conceituada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2001)⁶ como sendo um mecanismo de construção de parcerias e relações diretas de longo prazo entre territórios/regiões/localidades, em oposição ao modelo que promove relações bilaterais apenas entre governos centrais.

No Brasil, a Frente Nacional dos Prefeitos (FNP, 2015) define os acordos de CID como sendo “um mecanismo de intercâmbio de conhecimentos e de recursos econômicos, materiais e humanos entre países com o objetivo de fomentar o desenvolvimento”. No contexto do CID, governos locais atuam internacionalmente por meio de trocas de experiências e boas práticas, tendo em vista o aprimoramento das políticas públicas de governança local.

Na década de 1970 é criada a Federação Mundial de Cidades Unidas (FMCU)⁷, e ocorre um fortalecimento da União Internacional de Autoridades Locais (IULA⁸ na sigla em inglês – *International Union of Local Authorities*, a mais antiga

⁵ Tal ponto de vista foi colocado pelos seguintes entrevistados: Guilherme Mattar, Leonardo Barchini Rosa e David Miller. Todas as entrevistas conduzidas no percurso desta tese foram transcritas e estão disponíveis para consulta.

⁶ Extraído do Memorando de Entendimento assinado entre o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Assembleia de Regiões Europeias. O PNUD é uma organização presente em 170 países, resultante de um compromisso dos líderes mundiais em alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, um conjunto de oito metas cujo objetivo é tornar o mundo um lugar mais justo, solidário e melhor para se viver. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/SobrePNUD.aspx>. Acesso em: novembro/2015.

⁷ A FMCU atua há 45 anos, e reúne 1400 governos locais e regionais de mais de 80 países. A FMCU trabalha para a expressão unida e concertada de organizações das autoridades locais. Disponível em: <http://www.cm-oeiras.pt/municipio/RelIns/OutRelExt/Paginas/FMCU.aspx>. Acesso em: novembro/2015.

⁸ A IULA foi criada em 1913, na Holanda, com a intenção de promover governos locais europeus democráticos. A organização prosperou a despeito dos desafios impostos pelas duas Grandes Guerras que ocorreram em território europeu, e, no período pós-guerra aprofundou sua crença em aperfeiçoar os laços de relacionamento entre municipalidades ao redor do mundo para intercâmbios culturais. Disponível em <http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/resources/organizations/iula.html>. Acesso em: novembro/2015.

rede de cidades do mundo, criada em 1913), focadas na promoção e financiamento de projetos e programas de intercâmbio com cidades no Hemisfério Sul. Neste mesmo período é criada na Alemanha a Rede Europeia de Cidades e Desenvolvimento, agrupando cidades, redes de municípios e ONGs com o intuito de estimular a consciência sobre as profundas desigualdades globais e construir relações Norte-Sul mais justas (FEDERAÇÃO ESPANHOLA DE MUNICÍPIOS E PROVÍNCIAS, 2007). Tais iniciativas influenciaram a UE a criar em 1989 o Centro Europeu para a Interdependência e Solidariedade Mundial, com sede em Lisboa, com vistas à promoção de cooperação e intercâmbio de boas práticas entre governos centrais, ONGs e governos locais.

Os governos locais buscam realizar acordos de CID primordialmente para realizar trocas de experiências em governança local entre parceiros de países em desenvolvimento, bem como empreender parcerias com governos locais de países desenvolvidos. Desde 2006, foi instituído, no âmbito da UE, um mecanismo de financiamento de projetos desenvolvidos por governos locais ou organizações não governamentais (ONGs) que busquem combater problemas relacionados à pobreza, segurança, entre outros:

A Comissão Europeia (EC, na versão original em inglês) possui uma duradoura relação de cooperação com representantes de ONGs e outras organizações da sociedade civil, bem como com autoridades locais e descentralizadas na área de desenvolvimento. É parte do comprometimento da União Europeia (UE) a luta contra a pobreza, a promoção do Estado de Direito e a aderência às liberdades fundamentais estabelecidas no Artigo 177 (antigo Artigo 130u) do Tratado de Lisboa. A regulamentação (EC) n° 1905/2006 do Parlamento Europeu e do Conselho (OJ L 378, 27 Dezembro de 2006), estabelece o instrumento de financiamento para o desenvolvimento de cooperação, e mais especificamente o artigo 14 constitui a base legal para esse novo programa temático de cooperação. (COMISSÃO EUROPEIA, 2015). (Tradução da autora)

Os programas elaborados pela CE reconhecem a pluralidade dos tipos de governos locais existentes e os definem como sendo qualquer tipo de autoridade local composto por um conselho deliberativo (com foco nas políticas públicas) e um

corpo executivo (o prefeito ou líder do executivo) direta ou indiretamente eleito. A ideia de autoridade local também prevê a existência de diferentes níveis de governo (vilas, distritos, municipalidades, províncias, estados, regiões, etc). Entretanto, a CE reconhece que o foco da CID reside no nível municipal, por se tratar do sistema institucional mais próximo aos cidadãos (COMISSÃO EUROPEIA, 2013).

Os primeiros registros do uso do termo CID remontam a 1984, quando, por iniciativa do Conselho dos Municípios e Regiões da Europa, as administrações locais europeias decidiram contribuir para o desenvolvimento de regiões menos desenvolvidas do mundo. São vários os fatores que impulsionam o crescimento de projetos e programas de CID. Dentre tais fatores, pode-se ressaltar: (i) as transformações globais que afetam assuntos locais e comuns a várias regiões ou localidades; (ii) as crescentes formas de interdependência entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais, alavancando a procura por atividades de cooperação e de intercâmbio de boas práticas; (iii) a intensificação dos processos de internacionalização das decisões que afetam a vida dos cidadãos; e (iv) maior protagonismo da sociedade civil em meio às transformações das interações entre o global e o local (UNCETA *et al*, 2009).

Em grande medida, os projetos e programas concebidos no âmbito da CID tinham como princípio “uma concepção da cooperação baseada na transferência de recursos dos países e sociedades ricas para países e sociedades consideradas pobres ou menos desenvolvidas, com o objetivo de diminuir o que se costuma denominar a “brecha Norte-Sul”” (tradução da autora) (UNCETA *et al*, 2009, p. 11). Percebe-se, portanto, uma importante questão que permeia a concepção original da CID, qual seja, que governos centrais ou locais localizados em países desenvolvidos devem fomentar programas que priorizem a pauta de desenvolvimento, conforme a perspectiva dos próprios governos desenvolvidos.

Entretanto, a ideia da CID passa a ser menos pautada pela dualidade “doador-receptor” de recursos, e adquire um caráter de cooperação e trocas generalizadas de boas práticas de governança, a partir das transformações e desafios trazidos pelos crescentes processos de urbanização e da globalização contemporânea – que aprofundaram a percepção de que os problemas e desafios do novo milênio eram compartilhados por países, estados, províncias, cidades e municípios tanto desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Forte influência no

mesmo sentido veio a partir dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), definidos nos anos 2000: (i) redução da pobreza; (ii) oferta do ensino básico universal; (iii) igualdade entre os sexos e autonomia das mulheres; (iv) redução da mortalidade infantil; (v) melhoria da saúde materna; (vi) combate ao HIV-AIDS, malária, entre outras doenças; (vii) sustentabilidade ambiental; e (viii) estabelecimento de parceria mundial para o desenvolvimento. No escopo da CID constroem-se meios e formas de diálogos entre atores governamentais, organizações internacionais, redes de cidades e ONGs, dedicados à construção de caminhos mais democráticos para a melhoria de políticas públicas locais.

Cabe aqui ressaltar a questão da governança local, conceito que é ligado à concepção da CID, pois ambos implicam o reconhecimento dos vários fatores internos e externos que influenciam governos locais a buscarem estratégias alternativas para suprir as demandas por políticas públicas locais. Rosenau e Czempiel (1992) afirmam que a ideia de governança está relacionada “a instituições governamentais, porém também pressupõem mecanismos não governamentais informais, pelos quais as pessoas e organizações em geral se organizam para satisfazer suas necessidades e vontades” (p. 5).

Neste contexto, a literatura sobre a CID ressalta que os processos de globalização e transnacionalização⁹ tornaram as fronteiras econômicas, políticas e sociais dos países mais permeáveis às interações entre governos subnacionais e locais. Um dos princípios fundamentais da CID é a compreensão de que a elaboração de políticas públicas estabelecidas a partir do governo central (*top-down*) não é um modo suficientemente adequado para responder às necessidades e particularidades locais, principalmente no que tange aos desafios trazidos pela urbanização (moradia urbana, migração rural, gentrificação, mobilidade urbana, infraestrutura básica, acesso à educação e saúde, segurança pública, poluição, proteção ao meio ambiente e áreas verdes, entre outros fatores).

Os meios mais utilizados para promover e fomentar a CID têm sido a criação de redes de cidades e fóruns que envolvam não somente governos (centrais e locais), mas também entidades da sociedade civil. O relatório do PNUD, intitulado

⁹ O termo transnacionalização faz referência aos relacionamentos de ordem econômica, política e jurídica que se espalham mundialmente, a exemplo das formações regionais de integração e da regulação que se dá via organismos internacionais.

“International Cooperation in Local Governance and Decentralization in Latin America and the Caribbean: an Initial Mapping” e desenvolvido em 2011 pela área de Prática de Governança Democrática do PNUD, identificou 35 organizações¹⁰ (que incluem embaixadas, ONGs, organizações internacionais, entre outros atores centrais e subnacionais) que adotam o conceito de CID e que promovem programas de cooperação que tenham por objetivo tornar os processos de elaboração de políticas públicas mais democráticas.

Os principais aspectos teóricos e históricos para a compreensão do conceito de CID foram brevemente explicitados e contextualizados até o presente momento. Assim como foi feito com o conceito de paradiplomacia, cabe aqui apontar, em uma análise crítica, as vantagens e desvantagens no uso do termo CID. As possíveis vantagens são: (i) o amplo uso do termo nos estudos e relatórios desenvolvidos por organizações internacionais e redes de cidades; (ii) o caráter menos polêmico do termo, que contextualiza a ação internacional dos entes subnacionais no âmbito da cooperação e não de competição, além de evitar possíveis conflitos semânticos com termos utilizados comumente para definir a ação estatal (como é o caso da diplomacia/paradiplomacia); (iii) a ideia de descentralização, fenômeno político relevante no contexto global das últimas décadas, é um elemento adequado para contextualizar e explicar o aprofundamento das ações internacionais de entes subnacionais; (iv) em comparação ao termo paradiplomacia, percebe-se um conhecimento e uso mais extenso do conceito CID junto aos formuladores de políticas públicas locais.

¹⁰ A lista completa das organizações de CID que constam no mapeamento da PNUD: 1. Spanish Agency for International Development Cooperation -AECID 2. Swiss Agency for Development and Cooperation – COSUDE / SCD 3. Belgian Development Cooperation / Belgian Technical Cooperation - DGCD/CTB 4. German Technical Cooperation -GTZ 5. Portuguese Institute for Development Assistance -IPAD 6. Japan International Cooperation Agency -JICA 7. Norwegian Agency for Development Cooperation, NORAD 8. Swedish International Development Cooperation Agency-SIDA 9. United States Agency for International Development-USAID 10. Netherlands Development Organization - SNV 11. Inter-American Development Bank - IDB 12. The World Bank 13. Economic Commission for Latin America and the Caribbean - ECLAC 14. Organization of American States - OAS 15. United Nations Development Programme - UNDP 16. Ibero-American General Secretariat - SEGIB 17. European Union - EU 18. Planning and Budget Office of the Prime Minister of Uruguay - OPP 19. Portuguese Embassy in Montevideo 20. Canadian Embassy in Montevideo 21. Japanese Embassy in Montevideo 22. U.S. Embassy in Montevideo 23. European Commission Representation in Montevideo 24. United Nations System in Montevideo 25. Canada Fund for Local Initiatives 26. Foundation for Local Development and Municipal and Institutional Strengthening of Central America and the Caribbean - FUNDEMUCA 27. Latin American Centre for Strategic Urban Development-CIDEU 28. Centro di Educazione Sanitaria e Tecnologie Appropriate Sanitarie – CESTAS Latin America 29. Canadian International Development Agency - CIDA 30. French Development Agency - AFD 31. UK Department for International Cooperation - DFID 32. Danish International Development Cooperation (DANIDA) 33. Nordic Cooperation (NDF) 34. Italian Cooperation

Entretanto, há que se ressaltar as desvantagens no uso do conceito, dentre elas destacam-se: (i) ainda que o termo CID seja uma representação semântica mais adequada das estratégias de inserção internacionais atuais, mais focadas em acordos de trocas de experiências e práticas de governança que atendam aos desafios locais do que no recebimento de ou na competição por recursos financeiros e investimentos, tal conceito não abarca adequadamente toda a extensão da atuação internacional dos governos subnacionais, pois as estratégias empregadas pelos governos locais não se restringem somente a ações de cooperação (intercâmbio de boas práticas, assinatura de acordos de cooperação, participação em fóruns de cooperação e redes de cidades, entre outros); (ii) o uso do conceito CID não é desprovido de um caráter ideológico, dada sua origem na representação de acordos entre Norte-Sul e na relação “doador-receptor”, indicando um tipo de relacionamento inadequado para circunscrever as relações empenhadas entre governos locais, principalmente no nível municipal (KLEIMAN, 2011).

1.3. O conceito de relações externas subnacionais

A atuação internacional dos governos locais varia em intensidade, forma, frequência e objetivos (AGUIRRE, 1999) e muitos autores (KUZNETSOV, 2015; RODRIGUES, 2008, 2009; CRIEKEMANS, 2010; CORNAGO, 2013; LECOURS, 2008) utilizam concomitantemente os conceitos da paradiplomacia e CID em seus estudos teóricos e empíricos, conforme explicado neste capítulo. Ambos trazem em si um importante aspecto sobre o tema em questão: a segmentação (ou fragmentação dependendo do contexto político de cada país analisado) da política externa – e por consequência da diplomacia – como sintoma de um processo de descentralização em presente em países federalistas que possuem governos subnacionais em constante busca por maior autonomia e participação nas decisões nacionais (AGUIRRE, 1999). Enquanto a paradiplomacia expõe o paralelismo entre as diplomacias central e subnacional, a CID explicita a natureza descentralizada e autônoma da atuação internacional dos governos locais.

No entanto, pode-se afirmar que tanto o conceito de “paradiplomacia” quanto o de “cooperação internacional descentralizada”, amplamente utilizados nas

pesquisas sobre a atuação internacional dos governos subnacionais, não expressam adequadamente, em toda sua plenitude, as ações e estratégias internacionais adotadas por governos locais. Considerando-se a existência de um crescente reconhecimento, por parte de acadêmicos, de representantes de governos locais e da sociedade civil, da importância dos entes subnacionais na esfera internacional, e da diversidade de estratégias realizadas por tais governos, faz-se necessário repensar ou propor conceitos mais adequados.

Aldecoa e Keating intitularam sua principal obra sobre o assunto como: *Paradiplomacy in Action: The Foreign Relations of Subnational Governments*, expandindo o uso do conceito de *foreign relations* – termo amplamente utilizado para descrever as relações internacionais dos governos centrais - também para o contexto subnacional¹¹. Desta forma, dada a abrangência e diversidade das ações, estratégias e objetivos que motivam a atuação internacional dos governos locais, a presente tese sugere a utilização do conceito “relações externas subnacionais” (dependendo do contexto, substitui-se a palavra “subnacionais” por “municipais”, “estaduais” ou “provinciais”), pelos seguintes motivos:

- (i) Governos locais atuam internacionalmente de maneira assimétrica, pois possuem diferentes motivações, estruturas, objetivos, disponibilidade de recursos, entre outros fatores, e conforme veremos em detalhe no próximo capítulo, isso ocorre nas três dimensões da atuação internacional por parte de governos subnacionais: política; econômica; e de cooperação. Neste contexto, o termo relações externas subnacionais é mais abrangente e adequado do que os conceitos de paradiplomacia e CID, pois, conforme aludido anteriormente, estes representam somente parcialmente a ampla variedade de ações internacionais empregadas por entes subnacionais (no caso do CID, o foco é somente em cooperação, enquanto que a paradiplomacia carrega em si uma perspectiva fortemente política e relacionada historicamente aos movimentos separatistas).

¹¹ Note-se, no entanto que, com exceção do último capítulo do livro mencionado, de autoria de Iñaki Aguirre, todos os demais autores utilizam prioritariamente o termo paradiplomacia.

- (ii) O conceito de relações externas não suscita um caráter conflituoso com a ação dos governos centrais, que frequentemente utiliza a ideia de política externa para expressar as relações entre países e para indicar as diretrizes estatais em relação aos seus posicionamentos políticos no sistema internacional. A maioria dos governos locais, em especial de cidades, não possui condições – sejam estas financeiras, de capacitação técnica, políticas, entre outros fatores – de empreender livre e plenamente suas ambições no sistema internacional, mas encontra-se, de forma crescente, empenhada na defesa de seus interesses tanto em nível doméstico quanto internacional. Portanto, o uso do conceito de “relações externas” para os governos locais, e a preservação do termo “política externa” para a atuação dos governos centrais, fortaleceriam o reconhecimento de que tanto governos locais quanto os governos centrais podem atuar legítima e cooperativamente no sistema internacional. Além disso, como visto acima, a expressão correspondente em inglês para relações externas – *foreign relations* – já é utilizada na literatura sobre o tema (Aldecoa e Keating intitularam sua principal obra sobre o assunto como: *Paradiplomacy in Action: The Foreign Relations of Subnational Governments*). Tal expressão é distinta dos termos *foreign affairs* ou *foreign policy*, ambos associados à prática da política externa dos governos centrais;
- (iii) Ao contrário do conceito de paradiplomacia (considerado por alguns acadêmicos como uma *buzz-word* (AGUIRRE, 1999), ou seja, palavra “da moda”), que necessita de explicações para descrever seu significado para aqueles que não atuam acadêmica ou profissionalmente nas áreas de Relações Internacionais ou na Ciência Política, a ideia de relações externas é autoexplicativa.

Em suma, não obstante a relevância dos conceitos de paradiplomacia e CID, e o reconhecimento de que o estado da arte na literatura sobre o tema da inserção internacional dos governos subnacionais recorra a diferentes nomes para se referir ao mesmo fenômeno, esta tese sugere que o termo mais adequado e abrangente para descrever o fenômeno em questão é o de “relações externas subnacionais”.

CAPÍTULO 2. Relações externas subnacionais: fatores explicativos e níveis de atuação

A literatura sobre as relações externas dos governos subnacionais indica que existe uma variada gama de motivações, estratégias, atividades e resultados ligados à atuação internacional desses governos. Entretanto, ainda que tenham sido publicadas dezenas de pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema, principalmente a partir da década de 90, e ainda que haja, como mostrei no capítulo anterior, um importante debate acerca da terminologia mais adequada para caracterizar o fenômeno em questão, permanece a percepção de que a maioria dos estudos possui uma abordagem mais descritiva do que explicativa da atuação internacional dos governos subnacionais (BURSENS; DEFORCHE, 2010).

De fato, para Bursens e Deforche (2010), a importância do fenômeno da inserção internacional dos governos subnacionais já se tornou evidente para os estudiosos de relações internacionais e de política comparativa, tendo havido um avanço na conceitualização e na construção de inventários das atividades internacionais de governos locais. Entretanto, segundo esses autores, a literatura não tem se expandido suficientemente para além dos estudos descritivos, falhando até o presente momento em apresentar perspectivas teóricas abrangentes relativas às relações internacionais dos entes subnacionais.

Para colaborar para o preenchimento desta lacuna, este capítulo será dividido em três seções. A primeira seção, amplamente baseada em trabalho recente de Alexander Kuznetsov (2015), identificará um conjunto de fatores que podem explicar o surgimento das relações externas de governos locais. A segunda seção, fundamentada no trabalho de Lecours (2008), sustentará que as relações externas subnacionais podem desdobrar-se em três níveis de atuação: (i) econômico; (ii) de cooperação; e (iii) político. A seção final, por sua vez, integrará as contribuições de Kuznetsov e Lecours num único instrumento de análise das relações externas subnacionais. Estabelecendo este instrumento de análise será possível (i) abordar os principais enfoques das relações externas subnacionais de um determinado governo local; e (ii) observar as formas pelas quais as motivações e estratégias

econômicas, políticas e de cooperação usualmente se relacionam com os diversos fatores impulsionadores.

2.1. Fatores explicativos das relações externas subnacionais

O trabalho de Kuznetsov (2015) oferece um excelente apanhado dos fatores que explicam a constituição de relações externas por governos subnacionais. De acordo com o autor, esses fatores podem ser divididos em dois grupos: os fatores externos/universais e os fatores internos/domésticos.

O primeiro grupo é formado pelos seguintes fatores externos/universais:

- (i) **Globalização contemporânea:** a erosão nas fronteiras econômicas e culturais entre os países e regiões causadas pela globalização permitiu mais oportunidades para que governos locais expandissem seus interesses econômicos;
- (ii) **Regionalização:** com o aprofundamento dos processos de integração regionais, em que se observam crescentes movimentos de interação social, econômica e política, a regionalização é um fenômeno que propicia a subsidiariedade entre as unidades políticas de uma determinada região, possibilitando a delegação de competências e o compartilhamento de metas, atividades e a atuação concertada dos governos locais;
- (iii) **Democratização:** ondas de (re)democratização têm ocorrido em várias regiões do mundo ao longo dos séculos XX e XXI, permitindo um grau maior de influência no processo decisório político, inexistente em países não democráticos;
- (iv) **Domesticação da política externa e internacionalização da política doméstica:** os temas previamente discutidos no âmbito da política externa têm sido incorporados gradativamente às discussões e interesses locais e vice-versa;
- (v) **Urbanização:** o crescente processo de urbanização ocorrido nas últimas décadas tem aumentado os desafios da gestão pública,

demandando um aprimoramento das estratégias de administração e governança local – a atuação internacional se situa como uma relevante estratégia para a compreensão dos desafios da urbanização contemporânea.

Por sua vez, o segundo grupo é composto pelos seguintes fatores internos/domésticos:

- (vi) **Federalização e descentralização:** a evolução das relações intergovernamentais no federalismo tem propiciado maior autonomia dos governos subnacionais e permitido maior descentralização de competências e recursos. A inserção internacional dos governos locais varia em extensão e caráter dependendo da distribuição doméstica de atribuições legais e constitucionais em cada país. A estrutura doméstica, primordialmente o sistema político central e em especial a extensão da descentralização e a receptividade às demandas locais, são os fatores mais significativos para a definição das “regras do jogo” e legitimidade de atuação dos entes subnacionais na esfera internacional. Neste contexto, os graus de institucionalização e tipos de atividades internacionais exercidas por governos locais variam de acordo com as competências e atribuições legais destinadas a cada nível de governo (ALBINA, 2010).
- (vii) **Problemas na construção de uma nação:** conflitos civis que têm disputas motivadas por reconhecimento, reafirmação de identidades distintas ou independência (ex. Kosovo, Taiwan, Québec, entre outros), motivam governos locais a atuarem internacionalmente para reforçarem suas intenções separatistas;
- (viii) **Ineficiência do governo central em atuar internacionalmente:** se o governo central demonstra fraqueza na condução de sua política externa, governos subnacionais tendem a preencher o vácuo e atuar mais efetivamente nos assuntos que sejam pertinentes à gestão local;

- (ix) **Assimetria entre as unidades constituintes:** países em geral possuem unidades subnacionais que diferem entre si quanto às questões econômicas, territoriais, políticas, sociais, entre outros fatores, fazendo com que governos locais de unidades subnacionais - principalmente aqueles que apresentam níveis de atividade econômica mais elevado – empreendam internacionalmente em defesa da economia local;
- (x) **Estímulos externos:** oportunidades de cooperação e de interação com parceiros internacionais podem influenciar governantes locais a intensificar sua atuação internacional;
- (xi) **O papel do líder ou do partido político:** a personalidade do líder regional e aspectos da ideologia política dos partidos tendem a influenciar a intensidade com que governos locais investem nas ações internacionais. De acordo com Vigevani (2004) estudos indicam que há uma motivação maior por parte dos atores subnacionais em internacionalizar sua atuação quando estes governos possuem uma percepção da importância de políticas de desenvolvimento.
- (xii) **Relações fronteiriças:** a tendência mundial é a existência de uma maior porosidade entre as fronteiras em uma região, acentuando o intercâmbio de pessoas, bens, entre outros.

2.2. Níveis de atuação nas relações externas subnacionais

2.2.1. Nível Econômico

Conforme visto no capítulo anterior, os fatores econômicos são fortes motivadores para a atuação internacional de governos locais. Por isso, na divisão feita por Lecours dos três níveis das relações externas subnacionais (ou da paradiplomacia, como é usado mais frequentemente pelo autor) (2008, p. 2):

O primeiro nível corresponde a questões econômicas. Neste contexto, governos subnacionais procuram desenvolver uma presença internacional com o propósito de buscar investimentos estrangeiros, atraindo empresas internacionais para a região e focando em novos mercados de exportação (Tradução da autora).

As transformações ocorridas ao longo das últimas décadas explicam a importância dos aspectos econômicos para as relações externas subnacionais. O século XX foi marcado como o século das duas Grandes Guerras, da Guerra Fria, dos grandes avanços tecnológicos, dos processos de globalização econômica e cultural, pelo aumento no fluxo de pessoas entre fronteiras, bens e dinheiro, entre outros fatos marcantes. Todos esses processos ocorreram em grande parte entre atores estatais consolidados pelo sistema estatal tradicional. Porém, o presente século XXI indica que uma nova onda de transformações está ocorrendo, em resposta aos extensos processos de “privatizações, desregulamentações, abertura de economias nacionais ao capital estrangeiro e a crescente participação de atores econômicos internacionais nos mercados globais” (SASSEN, 2001, p.18).

Neste cenário, a complexidade das relações entre fronteiras se intensifica, apresentando oportunidades e novas demandas. Para Aldecoa e Keating (1999) o processo de globalização que ocorre hoje tem provocado uma reestruturação social e econômica das regiões, ao promover maior mobilização de recursos, empresas e população. Os autores argumentam que a globalização provocou um processo de competição por investimentos entre cidades, províncias, regiões e países, conscientes dos possíveis ganhos decorrentes desses investimentos, que por sua vez resultarão em recursos para a própria administração dos territórios em questão.

2.2.2. Nível de Cooperação

As relações de cooperação são um dos pilares das relações externas subnacionais. Convênios e acordos de cooperação propiciam a troca de informações e conhecimentos em diversas áreas sensíveis aos governos locais e, deste modo, podem influenciar a formulação de políticas públicas.

Em relação às estratégias paradiplomáticas desenvolvidas no âmbito da cooperação, Lecours (2008, p. 6) afirma que:

O segundo nível da paradiplomacia envolve cooperação (cultural, educacional, técnica, tecnológica, entre outras). Aqui, a paradiplomacia é mais extensa e mais multidimensional por não ser simplesmente focada em ganhos econômicos. [...] Estas relações, conceituadas como cooperação descentralizada, adquirem a forma de assistência para o desenvolvimento, cooperação educacional e cultural, bem como cooperação científica e técnica. (Tradução da autora)

Nas últimas décadas houve avanços importantes principalmente na América Latina e em parte da Ásia e da África, com o reestabelecimento de regimes democráticos e devido aos processos de descentralização política em muitos dos países em desenvolvimento. Tais transformações estimularam a cooperação internacional por meio do estabelecimento de intercâmbios e acordos internacionais entre governos locais ao redor do mundo.

Para compreender as características do nível de cooperação, é preciso estabelecer em linhas gerais a que tal atividade se destina. Fundamentalmente, as ações de cooperação têm por objetivo promover o desenvolvimento local de maneira sustentável por meio de projetos e programas de intercâmbio de expertises nas mais diversas áreas (cultural, política, econômica, social, técnica, entre outros) e nos mais variados formatos (troca de boas práticas, oferecimento de treinamentos e capacitação técnica, aporte de recursos a fundo perdido, etc) (HAFTECK, 2003).

No nível de cooperação internacional no âmbito subnacional, há espaço para a participação de atores não estatais, como organizações internacionais, ONGs e organizações da sociedade civil, interessados em influenciar na formulação de políticas públicas locais. Os tratados e acordos assinados possibilitam o estreitamento das relações com outros governos subnacionais, bem como impulsionam a participação mais ativa nas redes de cidades e junto a organismos internacionais, principalmente no que tange aos desafios trazidos pela globalização e urbanização.

Governos locais decidem promover acordos e programas de cooperação com parceiros internacionais para atingir objetivos variados, de natureza econômica,

política, cultural, não sendo a cooperação percebida como uma atividade de cunho diplomático somente (não obstante sua capacidade de projetar diplomaticamente um governo local) (PLUIJM, 2007). Em geral, os acordos de cooperação almejados por governos locais têm por objetivo obter trocas relacionadas à capacitação técnica e tecnológica, que provoquem efeitos nas diversas áreas da governança local (saúde, educação, lazer, segurança, mobilidade urbana, moradia, entre outros).

As redes de cidades e as associações internacionais são grandes catalizadores de cooperação internacional entre governos locais. As associações que reúnem as municipalidades dentro de um determinado país tendem a se tornar fóruns de discussão formal sobre meios de cooperação tanto no nível doméstico quanto internacional, e tendem a ampliar as formas e legitimidade da atuação internacional dos governos locais junto ao governo central, bem como junto às organizações internacionais mais relevantes (ex. organizações do Sistema ONU).

A participação em redes de cidades e a atuação em associações internacionais não estão circunscritas somente às municipalidades de grande porte, e tem se tornado mais comum a participação de cidades de médio e pequeno porte em atividades internacionais (PLUIJM, 2007), pois, conforme indicado anteriormente, os acordos de cooperação tendem a ser mais efetivos e pragmáticos, influenciando diretamente as políticas públicas locais.

As relações de cooperação *cross-borders* (ALDECOA; KEATING, 1999; CORNAGO, 2013) que possuem um caráter mais funcional, e propiciam a cooperação focada em problemas em comum (em geral, abordam questões relativas ao desenvolvimento econômico e social, infraestrutura, meio ambiente e cultura), usualmente são mais bem sucedidas quando há recursos disponíveis e interesses mútuos entre os parceiros envolvidos, propiciando não somente o estreitamento das relações de cooperação, como também possibilitando uma conexão maior no nível político entre os governos locais.

2.2.3. Nível Político

As relações externas subnacionais estabelecidas no nível político buscam a promoção e desenvolvimento de estratégias que possam reafirmar os interesses de

uma determinada localidade. As atividades desenvolvidas no nível político abarcam a definição das prioridades e definição de diretrizes, atividades, articulações com governos, empresas e entidades públicas e privadas no exterior, que busquem promover internacionalmente os interesses locais. As questões relativas aos aspectos separatistas da ação internacional dos entes locais também são percebidas mais efetivamente no nível político da paradiplomacia. Lecours (p. 7) afirma que:

O terceiro nível da paradiplomacia envolve considerações políticas. Paradiplomacias neste nível tendem a demonstrar predominantemente a expressão internacional de uma identidade distinta daquela projetada pelo estado-nação, como é o caso de Québec, Flandres, Catalunha e o País Basco. Neste nível, governos subnacionais procuram desenvolver estratégias de relações internacionais que poderão reforçar suas distinções culturais, autonomia política e o caráter nacional da comunidade que está sendo representada. Naturalmente que considerações políticas não necessariamente envolvem identidade. Governos subnacionais podem ter outros objetivos políticos que ultrapassem somente o reconhecimento como comunidade ou região distinta. Estes governos subnacionais podem, por exemplo, procurar influenciar o comportamento de seus vizinhos em uma determinada região. (Tradução da autora)

Para Lecours, é no nível político que as diferenças entre a paradiplomacia de governos subnacionais localizados em países em desenvolvimento e governos locais em países desenvolvidos ficam mais evidentes. Não raro, governos locais de nações em desenvolvimento enfrentam dificuldades políticas muito mais agudas do que governos locais estabelecidos em países desenvolvidos – em muitas regiões, a própria existência dos governos locais é cercada de desafios, dada a ausência ou precariedade de estrutura formal para o seu funcionamento, tanto em termos de recursos disponíveis, quanto da própria relação com um governo demasiadamente centralizado (estados-nação unitários) ou frágil em termos de processos democráticos.

Para que existam as condições para o estabelecimento de relações externas subnacionais, é fundamental a presença de um canal de comunicação e coordenação mínimo entre governo local e governo central. Para Lecours, se um governo local não possui os meios e recursos necessários para desenvolver

plenamente suas relações externas, muito provavelmente ele desenvolverá somente algumas ações de cooperação, principalmente aquelas que envolvam troca de informações sem necessidade de aportes de recursos financeiros. Porém, se um governo local tem capacidade de ambicionar uma atuação mais ativa no sistema internacional, ele provavelmente focará em questões econômicas, e principalmente políticas, objetivando a criação e manutenção de relacionamentos que superem a simples troca de boas práticas, e que incluam a capacidade de coordenar ações nos meios em que atua (ex. atuação ativa em redes de cidades ou em associações internacionais) (LECOURS, 2008).

Independente do contexto separatista ou não, as relações externas subnacionais existem por meio das constantes missões e visitas entre autoridades subnacionais e com organizações internacionais; na manutenção de escritórios e delegações no exterior; na promoção de acordos bilaterais e multilaterais nos mais diversos assuntos; entre outros. Tais atividades têm permitido aos governos locais “perfurar” o sistema diplomático formal, estabelecido pelos estados-nação (CORNAGO, 2013).

A percepção das vulnerabilidades subnacionais diante das transformações globais e das crescentes demandas locais tem impulsionado políticos eleitos e servidores públicos a adotarem um discurso e prática mais ativos internacionalmente com vistas a expandirem sua atuação política para além das fronteiras locais (DUCHACEK, 1990). Em alguns exemplos de atuação internacional de entes subnacionais, a questão política sobrepõe-se às questões econômicas e de cooperação, como é o caso de vários estados e municipalidades americanas, que aprovaram regulamentações locais facilitando a recepção de refugiados políticos (Ibidem).

Um ambiente político doméstico e regional estável propicia o fortalecimento dos laços políticos regionais, respaldando uma atuação internacional mais ativa por parte dos entes subnacionais. Para Cornago (2013) tal atuação é mais influenciada pelas afinidades demográficas, socioculturais, demográficas, políticas, econômicas, ambientais ou logísticas, ou por afinidades político-ideológicas entre os governos locais parceiros. Governantes com conexões com o governo central podem adotar uma postura mais cautelosa e submissa à política externa central. Políticos eleitos por uma determinada base eleitoral podem ser menos propensos a fomentar uma

integração com os vizinhos regionais, dependendo do alinhamento ideológico dos governantes do país em questão (DUCHACEK, 1990).

A participação dos governos locais em redes de cidades e outras organizações e associações internacionais também denota um posicionamento político. As várias organizações existentes tratam dos mais diversos temas (finanças, meio ambiente, segurança, mobilidade, empregabilidade, imigração, integração regional, entre outros), e, não raro, partidos políticos e governantes possuem posicionamentos ideológicos distintos sobre tais temas, consequentemente influenciando na participação e atuação junto a tais organizações.

* * *

Em suma, há que se reconhecer que as relações externas subnacionais são uma realidade global, e sua intensificação em décadas recentes pode ser explicada por uma série de fatores, conforme aludido anteriormente. A concretização da atuação internacional dos governos locais se dá por meio de várias estratégias e motivações, que podem ser definidas como sendo de nível (i) econômico; (ii) de cooperação; ou (iii) político. No nível econômico, ressaltam-se as estratégias voltadas para a atração de investimentos estrangeiros e promoção econômica do governo local no exterior. No nível de cooperação, o foco é no desenvolvimento de ações e estratégias que promovam intercâmbios em diversas áreas (educação, tecnologia, saúde, meio ambiente, entre outras), as quais não estão focadas na obtenção de ganhos econômicos (ainda que existam projetos na modalidade receptor-doador, em que recursos financeiros sejam utilizados para promoção de ações de cooperação). No nível político, ocorre a busca pela afirmação identitária ou autonomia política de um determinado governo local no exterior (mais notadamente nos casos de regiões separatistas), bem como a busca pelo estreitamento de laços políticos com vizinhos regionais ou parceiros políticos ideologicamente próximos.

Neste sentido, as atividades e estratégias desenvolvidas pelos governos locais no âmbito internacional ocorrem nos três níveis indicados por Lecours. Dentre tais atividades e estratégias, destacam-se, por exemplo: (i) promoção de trocas comerciais e atração de investimentos; (ii) manutenção de escritórios e delegações permanentes no exterior; (iii) formalização de acordos e parcerias com outros atores

estatais e não-estatais internacionais; (iv) participação em redes de cidades; (v) envio e recepção de missões e delegações de outros países; (vi) promoção de ajuda internacional; entre outras (CRIEKEMANS, 2010).

As estratégias e motivações para desempenhar tais atividades estão inseridas em um panorama mais amplo, percebidos nos enfoques prioritários vislumbrados pelos governantes no poder e sua capacidade orçamentária, legal (constitucional) e institucional para desenvolver suas relações externas. Para uma análise mais adequada sobre os principais fatores que motivam governos locais a elaborarem estratégias de inserção internacional, apresentamos a seguir uma proposta de instrumento de análise das relações externas subnacionais.

2.3. Instrumento de análise das relações externas subnacionais

Conforme afirmado anteriormente, apesar da crescente produção acadêmica em torno do tema da atuação internacional dos entes subnacionais, ainda existem algumas lacunas importantes: (i) se por um lado se observa uma predominância de estudos empíricos sobre o tema, por outro lado percebe-se uma insuficiência quanto aos estudos direcionados à construção de uma perspectiva teórica explicativa das relações externas subnacionais; e (ii) existem poucos estudos que oferecem um modelo de análise que explique os fatores impulsionadores das relações externas subnacionais que possam guiar estudos aprofundados sobre o tema (LECOURS, 2002).

Tendo em vista as lacunas acima descritas, esta tese apresenta um instrumento de análise das relações externas subnacionais fundamentada em preceitos teóricos e observações empíricas. A teoria que fundamenta o instrumento proposto tem por base os fatores externos e domésticos impulsionadores das relações externas subnacionais segundo Kuznetsov (2015) e relacionados aos três níveis de atuação internacional (econômico, de cooperação e político) dos governos locais conforme definição de Lecours (2008).

A opção por aliar estes dois enfoques teóricos se justifica, pois, ao propor um cruzamento entre os fatores externos e domésticos que impulsionam governos locais a empreenderem internacionalmente com os três níveis das relações externas

subnacionais, é possível estabelecer as conexões entre as motivações e estratégias empreendidas, contextualizando a teoria nas práticas e atividades desenvolvidas pelos agentes públicos e estruturas dedicadas a tal atuação internacional. Desta forma, tal instrumento (i) facilita a organização e análise empírica das relações externas subnacionais nos mais variados contextos; (ii) por não ser estanque, permite inclusões e alterações de fatores, conforme as especificidades de um determinado governo local; e (iii) possibilita sua replicação por parte de outros pesquisadores acadêmicos do tema, bem como por parte de servidores públicos interessados em compreender melhor as relações teóricas e práticas das relações externas subnacionais.

Desta forma, cabe ressaltar que as motivações e estratégias indicadas no quadro 1 são apenas uma parcela das atividades mais abrangentes e comumente mencionadas nos estudos empíricos conduzidos sobre o tema (BATISTA, 2010; BRANCO, 2007; BUENO, 2012; CHALOUX, PAQUIN, 2013; CONLAN, DUDLEY, CLARK, 2004; COHN, SMITH, 1996; FRONZAGLIA, 2005; GOMES FILHO, 2005; GALLO, 2011; HAPPAERTS, VAN DEN BRANDE, BRUYNINCKX, 2011; MARIANO, BARRETO, 2004; MEDEIROS, SARAIVA, 2009; PAQUIN, 2003; entre outros já previamente citados nesta tese), e observadas nas pesquisas empíricas conduzidas no escopo desta tese.

Na figura abaixo podem ser encontradas, de maneira esquematizada, as relações que fundamentam o instrumento de análise das relações externas subnacionais proposto nesta tese.

Figura 1. Elementos formadores do instrumento de análise das relações externas subnacionais

Elaboração própria.

Em suma, pode-se argumentar que os doze fatores impulsionadores das relações externas subnacionais influenciam/motivam os governos locais a atuarem internacionalmente. Tal atuação começa a se desenvolver na prática por meio das estratégias adotadas pelos governos locais - estratégias estas que implicam na alocação de estruturas, pessoas, recursos, escolhas das atividades e projetos prioritários, entre outros. Desta forma, as atividades desenvolvidas no âmbito das relações externas subnacionais passam a compor o conjunto de ações da gestão e governança locais. Ao situar tais estratégias e atividades no contexto dos três níveis propostos por Lecours – econômico, político e de cooperação – se permite uma análise mais abrangente e explicativa das relações externas subnacionais e das prioridades de um determinado governo local, além de possibilitar a construção de análises comparativas.

Quadro 1. Instrumento de análise das relações externas subnacionais – fatores externos

FATORES EXTERNOS DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS	NÍVEL ECONÔMICO DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS		NÍVEL POLÍTICO DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS		NÍVEL DE COOPERAÇÃO DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS	
1) Globalização contemporânea	- Competir por novos mercados e atrair investimentos estrangeiros	- Abertura de escritórios de promoção econômica no exterior - Visitas de delegações e envio de missões com foco econômico	- Promover a imagem de um determinado governo local no exterior	- Abertura de escritórios no exterior	- Desenvolver projetos e programas de cooperação nas áreas mais afetadas pela globalização	- Assinatura de acordos bilaterais de cooperação - Elaboração de projetos de CID nas áreas mais afetadas pela globalização
2) Regionalização	- Aprimorar o ambiente econômico da região	- Atuação em redes de cidades regionais - Promoção de eventos voltados ao desenvolvimento econômico	- Promover uma maior integração política entre governos locais de uma determinada região	- Atuação em redes de cidades regionais para o desenvolvimento de uma agenda política representativa dos desafios locais de uma determinada região	- Promover espaços e atividades que fomentem as trocas de experiências e boas práticas	- Participação em redes de cidades - Organização de eventos para discussão de experiências da gestão e governança local
3) Democratização	MOTIVAÇÕES - Aprimorar a interlocução com o governo central em relação aos repasse de recursos federais	ESTRATÉGIAS - Inclusão de atividades relacionadas ao federalismo no escopo de atuação da estrutura responsável pelas relações externas	MOTIVAÇÕES - Aprimorar os processos políticos e democráticos locais	ESTRATÉGIAS - Criação de estrutura internacional na gestão pública local alinhada às demandas por políticas públicas	MOTIVAÇÕES - Aprimorar a interlocução de um determinado governo local com os demais governos locais em nível nacional para troca de experiências	ESTRATÉGIAS - Atuação em fóruns e organizações que reúnam representantes de governos locais
4) Domesticação da política externa e internacionalização da política doméstica	- Aumentar a integração entre os agentes públicos locais com representantes da política externa nos assuntos econômicos	- Participação em reuniões, encontros e atividades desenvolvidas junto aos representantes da política externa	- Promover internacionalmente os interesses e demandas locais - Aproximar as pautas locais e nacionais no sistema internacional	- Participação em reuniões, encontros e atividades desenvolvidas junto aos representantes da política externa	- Buscar formas de integração com o governo central para desenvolver programas de CID	- Desenvolvimento de programas e projetos no âmbito da CID, junto a parceiros do governo federal e a outros entes federativos
5) Urbanização	- Enfrentar os desafios trazidos pela urbanização que impactam na economia local (ex. empregabilidade, mobilidade urbana)	- Inserção de pautas ligadas à urbanização nos projetos desenvolvidos internacionalmente	- Incorporar as demandas locais relacionadas aos desafios da urbanização à agenda das relações externas subnacionais	- Participação em redes de cidades que tenham foco em questões urbanas (ex. meio ambiente, mobilidade urbana, moradia)	- Manter um constante fluxo de trocas de informações e boas práticas em questões relacionadas à urbanização contemporânea	- Assinatura de acordos de cooperação - Participação ativa em redes de cidades com foco em questões urbanas

Quadro 2. Instrumento de análise das relações externas subnacionais - fatores domésticos

FATORES DOMÉSTICOS DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS	NÍVEL ECONÔMICO DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS	NÍVEL POLÍTICO DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS	NÍVEL DE COOPERAÇÃO DAS RELAÇÕES EXTERNAS SUBNACIONAIS
6) Federalismo e descentralização	- Fomentar relações mais próximas ao governo central para tratar das competências e autonomia local relacionadas à economia local	- Promover/defender politicamente a legitimidade da atuação internacional dos governos locais	- Fomentar mecanismos que propiciem as trocas de experiências e boas práticas
7) Problemas na construção de uma nação	- Projetar internacionalmente uma imagem local autônoma e independente do governo central	- Projetar (legitimar) internacionalmente uma imagem local autônoma e independente do governo central	- Fomentar projetos que estejam conectados às questões identitárias (cultural, política, entre outros) e que expressem as capacidades de um determinado povo
8) Ineficiência da política externa do governo central	- Projetar internacionalmente as vantagens econômicas locais	- Ampliar as oportunidades de interlocução com outros governos locais, com Ois, redes de cidades, empresas	- Incluir as demandas locais por políticas públicas na pauta internacional
9) Assimetria entre as unidades constituintes	MOTIVAÇÕES - Encontrar formas de superar ou melhorar as desigualdades no desenvolvimento econômico local	MOTIVAÇÕES - Promover o desenvolvimento econômico, político e social de determinado local	MOTIVAÇÕES - Compartilhar com outros governos locais maneiras de se aprimorar a gestão pública por meio de estratégias internacionais
10) Estímulos externos	- Ser instado a atuar internacionalmente diante do surgimento de oportunidades internacionais em áreas de interesse econômico	- Aproveitar oportunidades de atuar internacionalmente motivadas pelo incentivo de parceiros nacionais ou internacionais	- Aproveitar oportunidades de atuar internacionalmente motivadas pelo incentivo de parceiros nacionais ou internacionais
11) O papel do líder ou do partido político	- Atuar em áreas econômicas alinhadas com o posicionamento ideológico ou programático de um governante ou partido político	- Projetar nacional e internacionalmente a imagem de um líder ou governo local	- Estabelecer laços com outros governos locais ou internacionais para atuarem conjuntamente em áreas relevantes para a gestão pública
12) Relações fronteiriças	- Estreitar as oportunidades econômicas com governos locais transfronteiriços	- Desenvolvimento de projetos de investimento em áreas de interesses comuns com os parceiros fronteiriços	- Promover trocas de experiências e boas práticas entre vizinhos transfronteiriços

Elaboração própria. Fonte: Lecours, 2008; Kuznetsov, 2015.

No quadro acima, é possível observar a existência de motivações e estratégias que perpassam mais de um nível de análise e que ocorrem concomitantemente em decorrência de múltiplos fatores impulsionadores das relações externas subnacionais. O instrumento acima proposto, principalmente no que tange às atividades acima indicadas, não pretende esgotar a ampla variedade de estratégias e motivações existentes em cada contexto subnacional específico, mas sim possibilitar algum nível de instrumentalização e generalização do assunto em questão, pois, conforme afirmando anteriormente, uma das lacunas da literatura é a ausência de mecanismos de análise que permitam compreender tanto os fatores impulsionadores das relações externas subnacionais quanto as estratégias decorrentes destes fatores.

Entre os fatores acima descritos, é possível identificar aqueles que exercem uma maior influência sobre a formação das relações externas tanto no caso da cidade de São Paulo quanto em Toronto (ver capítulos 3 e 4 para discussão detalhada), as duas cidades em análise nesta tese. As atividades internacionais exercidas no âmbito da gestão pública local de São Paulo e Toronto apontam mais fortemente para os seguintes fatores impulsionadores das relações externas subnacionais em comum: (i) globalização contemporânea; (v) urbanização; (vi) federalização e descentralização; (ix) assimetria entre as unidades constituintes; e o (xi) papel do líder ou do partido político. Estes cinco fatores constituem os três principais aspectos apontados nesta tese como fundamentais para a formação das relações externas municipais de São Paulo e Toronto: (i) as principais características políticas, econômicas e sociais de cada uma das cidades (globalização e urbanização contemporâneas); (ii) as principais características do federalismo brasileiro e canadense que influenciam o desenvolvimento das relações externas municipais em ambas as cidades (federalização e descentralização, e assimetria entre as unidades constituintes); e (iii) os processos de institucionalização das relações externas municipais de São Paulo e Toronto (papel do líder ou do partido político).

No contexto desta tese, é possível afirmar que a globalização e a urbanização contemporâneas estão relacionadas aos níveis de desenvolvimento econômico, político e social de cada uma das cidades, pois o fenômeno da globalização contemporânea é apontado na maioria dos estudos sobre o tema como

um dos principais fatores explicativos da atuação internacional dos entes subnacionais. Dentre os vários conceitos existentes sobre a globalização contemporânea, a definição oferecida por Brenner (2004) oferece uma abordagem abrangente e atual das principais características deste fenômeno, que auxiliam a situar o papel das relações externas subnacionais neste contexto.

Para Brenner, a globalização contemporânea pode ser percebida na reorganização do espaço em termos políticos e econômicos, observada em três tendências mundiais distintas: (i) maior integração econômica, em que os fluxos de investimentos possuem um caráter supranacional e global; (ii) um renascimento da importância do “local e do regional”, em que atores subnacionais são os motores da economia global, por serem os detentores de capacidade inovadora e tecnológica, de bens econômicos e sociais, de mão de obra especializada, entre outros elementos; e finalmente (iii) uma consolidação de novas estruturas e instituições supranacionais e interfronteiriças, verificadas especialmente nas redes formadas tanto por governos centrais, quanto por governos subnacionais e locais.

São Paulo e Toronto possuem papéis relevantes nas regiões em que estão localizadas (América do Sul e América do Norte), são cidades de intensa participação nos mercados financeiros globais, polos de atração de investimentos de grandes corporações e de desenvolvimento de inovação e tecnologia, além de serem consideradas as capitais das finanças e negócios em seus respectivos países (apesar de não serem as capitais federais de seus países). Entretanto, São Paulo e Toronto possuem diferentes configurações e níveis de desenvolvimento político, social e econômico, que influenciam na formação das estratégias de inserção internacional de ambas as cidades. Enquanto São Paulo possui sérios desafios de gestão pública local, no que tange à mobilidade urbana, segurança pública, moradia, infraestrutura urbana, entre outros, Toronto é reconhecida como uma das cidades com melhor qualidade de vida no mundo, exibindo índices expressivos de desenvolvimento humano, capacidade de inovação e empreendedorismo, entre outros fatores. As estratégias de atuação internacional de cada uma destas cidades refletem os diferentes graus de desenvolvimento, pois em São Paulo é possível verificar uma prevalência de atividades internacionais voltadas ao aprimoramento da gestão local nas áreas mais sensíveis da cidade, as quais ocorrem principalmente no nível de cooperação e político, enquanto que o foco

prioritário das relações externas municipais de Toronto está voltado à captação de novos investimentos estrangeiros.

De forma interligada e concomitante aos efeitos da globalização contemporânea, surge um segundo fator relevante à inserção internacional dos governos subnacionais - a intensificação dos processos de urbanização e o reconhecimento de que o mundo contemporâneo é essencialmente urbano (GEYER, 2009). Conforme dados das Organizações das Nações Unidas (ONU, 2014), mais de 54% da população mundial habita áreas urbanas, e as expectativas indicam um crescimento ainda mais acentuado nos processos de urbanização em países em desenvolvimento. Tal processo de urbanização representa desafios significativos em relação à administração das cidades trazidos por uma nova configuração demográfica e que ensejam a criação de novas perspectivas de gestão pública das cidades em geral e das relações externas subnacionais em especial.

Não obstante os diferentes graus de desenvolvimento apresentadas por São Paulo e Toronto, ambas enfrentam desafios comuns decorrentes do acelerado processo de urbanização e crescimento populacional pelos quais passaram historicamente: as intensas expansões de ocupação territorial e projetos de revitalização de áreas anteriormente degradadas ou de construções de novos espaços comerciais ou habitacionais ocorridos tanto em São Paulo quanto em Toronto trouxeram importantes impactos urbanos, tais como gentrificação, problemas de mobilidade urbana, necessidade de maiores investimentos em transporte público, entre outros. Vale ressaltar que ambas as cidades são localidades centrais para duas áreas metropolitanas de alta densidade e importância econômica, política e cultural em seus respectivos países.

Um segundo aspecto relevante a presente pesquisa está relacionada às características do federalismo existentes no Brasil e Canadá, que influenciam diretamente no escopo e extensão da atuação internacional dos entes federados. O Brasil é considerado um país federativo altamente descentralizado, em que as três esferas de governo (União, Estados e Municípios) possuem prerrogativas distintas ou compartilhadas, conforme as disposições constitucionais que permitiram, a partir de 1988, aprofundar a participação de governos locais – e em especial os municípios – como importantes instituições na formulação e implementação de políticas públicas. Neste sentido, governos municipais brasileiros possuem, em

comparação aos correspondentes canadenses, mais autonomia para atuar internacionalmente, impulsionando mais fortemente o processo de institucionalização das relações externas no aparato público local.

No Canadá, são reconhecidos dois níveis de governo: federal e provincial. No contexto canadense, cidades possuem autonomia limitada, impactando no escopo e capacidade de atuação internacional. Para Slack e Bird (2006), as cidades canadenses não são reconhecidas como atores importantes na estrutura federal do país – e não há razões para crer que tal cenário mudará no futuro próximo – impactando negativamente na capacidade de responder aos desafios da gestão pública local como um todo. As características distintas do federalismo brasileiro e canadense possuem uma significativa influência sobre as relações externas municipais de São Paulo e Toronto, que podem ser percebidas na maior extensão e abrangência das estratégias, programas, estruturas e ações internacionais desenvolvidas por São Paulo em comparação com Toronto. Enquanto São Paulo possui desde 2001 uma secretaria específica para estimular as estratégias de relações externas subnacionais, com pessoal e orçamento próprios, em Toronto as estratégias internacionais estão pulverizadas em diversos departamentos (os quais não tem entre suas prioridades a atuação internacional), e com baixo orçamento disponível para desenvolver atividades no exterior.

Outro aspecto relevante sobre a influência do federalismo no processo de institucionalização das relações externas de ambas as cidades é distinta atribuição de poderes dados aos governos municipais previstos nas Constituições de cada um dos dois países. No caso de São Paulo, a Constituição Federal reconhece o status de ente federativo às cidades brasileiras, e, conforme será discutido adiante, não há impedimentos explícitos a uma atuação internacional mais ativa por parte dos governos locais. No caso canadense, cidades não são reconhecidas como entes federativos, pois estes estão subjugados às prerrogativas e decisões das províncias (não obstante os avanços obtidos pela cidade de Toronto na obtenção de mais autonomia por meio dos *Municipal Acts* – ver detalhes no capítulo 4). Neste contexto, há um maior desafio de se institucionalizar na gestão local um departamento específico para a atuação internacional, que tenha recursos próprios e suficientes para a realização de atividades no exterior, haja vista que somente as províncias podem, constitucionalmente, atuar junto a parceiros internacionais. Como

veremos no capítulo 4, Toronto tem uma ampla atuação junto a parceiros internacionais, entretanto, pode-se afirmar que tal aspecto do federalismo canadense não propicia um maior grau de institucionalização das relações externas na gestão municipal.

O terceiro fator de relevância refere-se ao papel do líder ou do partido político, expressos por meio da influência ideológica ou partidária do/a líder local. Nos quatro mandatos municipais da cidade de São Paulo em análise (Marta Suplicy, José Serra, Gilberto Kassab e Fernando Haddad), foi possível observar a continuidade nas atividades internacionais ao longo dos quatro mandatos, ocorrendo um crescimento significativo durante o período de Gilberto Kassab e principalmente nos dois anos de mandato de Fernando Haddad. Tal crescimento denota um amadurecimento do papel das relações externas municipais no aparato público local, as quais estão sendo incorporadas gradativamente nas estratégias de gestão municipal.

Há importantes variações nos tipos de estratégias utilizadas dependendo do alinhamento político e ideológico do/a prefeito/a, pois é possível observar que, nos casos de Marta Suplicy e Fernando Haddad, pertencentes ao PT por ocasião de seus mandatos, a SMRIF teve uma atuação bastante ativa junto a várias redes de cidades e a parceiros regionais importantes. Nos casos de José Serra e Gilberto Kassab, alinhados ideologicamente aos ideais de centro-direita, houve uma sensível diminuição na participação junto a redes de cidades regionais, e um aumento no número de participações em feiras e eventos de cunho econômico (principalmente durante a gestão Kassab).

Em relação à Toronto (foram analisados os mandatos de David Miller e Rob Ford), pode-se afirmar que as relações externas da cidade ocorrem de maneira intensa, tanto reativamente – anualmente ocorrem centenas de visitas de governos locais estrangeiros à cidade, tendo por objetivo aprender com as boas práticas da gestão local de Toronto (*study tours*) – quanto ativamente – principalmente por meio da *Invest Toronto*, que atua na promoção das vantagens econômicas da cidade no exterior, tendo por objetivo atrair investimentos estrangeiros. O processo de institucionalização das relações externas municipais de Toronto é impulsionado pela atuação pessoal do prefeito, mas conta principalmente com a continuidade de atuação dos servidores públicos que permanecem trabalhando na gestão local

independente da troca de governo – ao contrário do que ocorre em São Paulo e na maioria das cidades brasileiras, que alteram quase toda formação dos/as secretários/as responsáveis e dos funcionários comissionados a cada troca de governo, em Toronto o prefeito não altera significativamente a configuração dos servidores públicos locais durante o seu mandato.

Desta forma, mesmo quando não há um engajamento ou apoio do prefeito para as estratégias de atuação internacional (como foi o caso de Rob Ford), ainda assim as relações externas ocorrem de forma independente. Obviamente que há uma influência do mandatário local na formulação das estratégias internacionais – como pôde ser observado durante o mandato de David Miller e seu engajamento pessoal nas atividades internacionais voltadas ao meio ambiente – mas a institucionalização das relações externas municipais, tanto em Toronto quanto em São Paulo, têm demonstrado ser um processo consolidado no aparato público local e que está em contínuo crescimento.

CAPÍTULO 3. Análise das relações externas da cidade de São Paulo

Existem importantes estudos realizados sobre as relações externas municipais de São Paulo. Wanderley e Raichelis (2009) abordaram o papel das relações internacionais na gestão pública de São Paulo, principalmente no que tange as questões relacionadas aos processos de urbanização e globalização e suas consequências sobre a elaboração de políticas públicas locais. Em sua dissertação de mestrado, Izabela Araújo (2012) abordou dois temas específicos: (i) as diferenças ideológicas entre os partidos políticos no nível municipal e sua influência sobre a inserção internacional das cidades; e (ii) uma análise da cidade de São Paulo e a influência partidária nas estratégias de inserção internacional nas gestões de Marta Suplicy e José Serra/Gilberto Kassab.

Destaca-se também a pesquisa de Fronzaglia (2005), que apresentou uma abordagem teórica sobre o papel das cidades como importantes atores políticos no cenário internacional, aplicando um estudo de caso sobre a participação da capital paulista em redes de cidades e as atividades desenvolvidas por São Paulo durante o mandato de Marta Suplicy. Sinoel Batista (2010) aborda a expansão da paradiplomacia em todas as regiões globais, desenvolvendo uma análise sobre as atividades paradiplomáticas empreendidas por Montevidéu e São Paulo, focando as modalidades de cooperação – intergovernamentais, intragovernamentais e horizontais/verticais – e seus impactos nas políticas públicas locais. Janina Onuki e Amâncio Jorge de Oliveira (2013) publicaram um artigo em que analisam como a atuação internacional dos municípios brasileiros se estruturou e expandiu, tomando como estudo de caso a cidade de São Paulo, a partir da criação da SMRI em 2001 até 2004.

Por fim, no âmbito do Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC), Tullo Vigevani encabeçou uma ampla pesquisa sobre as relações externas municipais de São Paulo entre 2001 e 2006, que teve por objetivo compreender a atuação internacional da cidade no contexto de globalização e analisar a forma como os governos Marta Suplicy e José Serra atuaram no sentido de coordenar a inserção da capital paulista no contexto internacional, buscando

compreender em que medida e por quais motivos tal atuação tomou forma (VIGEVANI, 2008).

Não obstante as pesquisas acima listadas, a presente tese traz uma perspectiva distinta das demais contribuições, ao abordar o fenômeno da atuação internacional dos entes subnacionais sob uma perspectiva teórica mais robusta (ao discutir mais a fundo os fatores determinantes da expansão das relações internacionais subnacionais, bem como os planos em que tal expansão se desdobra) e sob uma perspectiva empírica diferente (ao realizar, pela primeira vez, uma análise comparativa sistemática entre São Paulo e uma grande metrópole de um país desenvolvido da América do Norte, no caso, o município canadense de Toronto).

Este capítulo está dividido em três seções: (i) um breve panorama sobre a cidade de São Paulo, em perspectiva econômica, política e social; (ii) uma contextualização teórica sobre as características do federalismo brasileiro e sua influência sobre as relações externas municipais; e (iii) um levantamento descritivo e analítico sobre o papel da SMRI e da SP Negócios, órgãos responsáveis por conduzir as relações externas no aparato público municipal, abordando seus históricos, focos de atuação e atividades desempenhadas.

Em relação ao primeiro ponto, a conclusão central indica que as estratégias das relações externas municipais de São Paulo são influenciadas pelas demandas por políticas públicas que promovam melhorias de infraestrutura essenciais à cidade (mobilidade urbana, educação, meio ambiente, entre outros). Quanto ao segundo aspecto, é possível observar que o federalismo brasileiro permite uma maior autonomia aos governos locais para atuarem internacionalmente, propiciando, no caso de São Paulo, a criação no aparato público local, de uma estrutura específica para o desenvolvimento das relações externas municipais. Por fim, mostrar-se-á que o perfil do mandatário local influencia no estabelecimento de estratégias de atuação internacional.

3.1. A cidade de São Paulo em breve perspectiva econômica, política e social

A cidade de São Paulo se encontra localizada na periferia do sistema capitalista, e as demandas por políticas públicas que estejam direcionadas às soluções dos muitos problemas existentes são prementes. Ao contrário do que ocorreu na maioria das cidades localizadas em países altamente desenvolvidos - como é o caso de Toronto –, a cidade de São Paulo foi sendo estruturada e organizada sobre premissas políticas que impediram a universalização dos direitos sociais (previdência, saúde, educação, habitação) e manteve uma estrutura econômica, política e social segregacionista e desigual.

São Paulo é a cidade mais rica do Brasil, apresentando números superlativos até mesmo em comparação às demais metrópoles globais. De acordo com dados do IBGE (BRASIL, 2015), a cidade possui atualmente quase 12 milhões de habitantes distribuídos em um território de 1.521,110 km² (7.398,26 hab/km²), sendo a quinta cidade mais populosa do mundo. O Produto Interno Bruto (PIB) municipal foi de aproximadamente 500 bilhões de reais em 2012, representando 11,5% do total do PIB brasileiro (4,4 trilhões de reais em 2012). A cidade é, e provavelmente permanecerá por muito tempo, um polo atraente de investimentos de empresas e de novos moradores de várias partes do mundo, além de possuir um forte apelo cultural e gastronômico, recebendo mais de 15 milhões de turistas anualmente¹².

No sítio eletrônico do Atlas Ambiental da Prefeitura de São Paulo (2016)¹³ afirma que “[o] século XXI inicia-se com a metrópole em crise, marcada pela exclusão social da grande maioria dos seus 10 milhões de habitantes e pela intensa degradação do seu ambiente urbano”. Neste contexto, Jacobi (2013) ressalta que São Paulo oferece uma baixa qualidade de vida para uma parcela significativa da população, pois o intenso processo de urbanização da cidade tem sido marcado pelo crescimento ocupacional das áreas urbanas ilegais, exacerbando os problemas socioambientais destas regiões periféricas, as quais tem um acesso diferenciado e restrito aos investimentos públicos. Para Jacobi (2013, p. 219), há uma “ocupação desordenada resultante da falta de uma lógica de governança colaborativa e de

¹² Dados disponíveis no sítio eletrônico da São Paulo Convention & Visitors Bureau. Disponível em: <http://www.visitesaopaulo.com/dados-da-cidade.asp>. Acesso em maio de 2016.

¹³ Disponível em: <http://atlasambiental.prefeitura.sp.gov.br/>. Acesso em junho de 2016.

despreparo das autoridades para enfrentar situações complexas, como é o caso de regiões muito populosas e conturbadas”. São Paulo é marcada por uma profunda relação de desigualdade urbana e social, gerando uma cidade partida e segregada. Bonduki (2011, p. 25) argumenta que existe uma mancha urbana em expansão contínua, que caminha em direção à destruição de áreas ambientais protegidas, “gerando assentamentos precários distantes e carentes de infraestrutura, e, por outro, condomínios fechados de média e alta renda, acessíveis apenas por meio de automóvel”.

Em outras palavras, apesar dos elevados índices de riqueza que a cidade apresenta, são vários os desafios existentes em São Paulo, assim como em todas as grandes metrópoles brasileiras. O manifesto da Rede Nossa São Paulo (2015) expressa com clareza a percepção sobre as contradições existentes na maior metrópole sul-americana:

A cidade de São Paulo, a maior do Brasil e uma das maiores do mundo, tem sofrido ao longo dos anos as consequências de um crescimento acelerado, desordenado e muitas vezes predatório, dentro do contexto de uma globalização econômica perturbadora. Os problemas sociais, o desemprego e o emprego precário, o trânsito congestionado e o transporte público deficitário, a qualidade ainda precária dos serviços de saúde e educação públicas, o déficit de creches, a poluição remanescente, o aumento de favelas e a moradia precária de muitos paulistanos, a exclusão e a desigualdade social, o desrespeito aos direitos humanos, a falta de civilidade e a ausência de cordialidade no relacionamento cotidiano entre os moradores da cidade têm levado nossa juventude à violência e a nossa sociedade ao ceticismo e à desesperança de um futuro melhor, a atitudes individualistas e defensivas, ao medo, resultando em descrença nas políticas públicas e na democracia.

Pode-se afirmar que a cidade de São Paulo é uma cidade de proporções gigantescas, está inserida nas relações econômicas tidas como globalizadas, possui funções relevantes na produção de bens e serviços internacionais, e está vastamente conectada às redes de cidades e regiões relevantes à economia global, além de fazer “parte de uma rede urbana planetária, atravessada por fluxos informacionais do mercado financeiro e da rede mundializada de serviços e distribuição de mercadorias” (WANDERLEY, 2006, p. 74). Entretanto, há um claro

descompasso entre o potencial de produzir riquezas que a cidade de São Paulo possui e sua capacidade de criar mecanismos de gestão pública efetivos, que promovam políticas públicas de maior alcance e mais efetivas para a população em geral.

A institucionalização das relações externas da cidade de São Paulo, e os mecanismos de atuação internacional empregados pela cidade, estão intrinsecamente conectados aos desafios prementes trazidos pela globalização e pela urbanização contemporâneas, bem como decorrentes dos processos de descentralização e democratização ocorridos no Brasil, e estão inseridos em um novo contexto de demandas por políticas públicas.

Neste contexto, a cidade surge como um relevante ator internacional, e a necessidade de criação de uma agenda de relações internacionais passa a ser incorporada ao discurso dos governantes locais, interessados em reverter a imagem predominante de existência de uma “dissociação entre a cidade e a economia global, fruto da incapacidade dos governos em torna-las competitivas para os mercados globais” (RIBEIRO, 2001 apud REICHELIS; EVANGELISTA, 2009). Desta forma, surgem oportunidades de novos desenhos e formas de implementação de políticas públicas, que por sua vez mobilizam novos atores sociais e impulsionam o poder público local a responder a estas demandas. As atividades desenvolvidas pela SMRI desde sua criação indicam que a atuação internacional de São Paulo tem forte ênfase em assuntos voltados aos desafios da urbanização – mobilidade urbana, empregabilidade de populações desassistidas, meio ambiente, entre outros, impulsionando a realização de inúmeras atividades nos níveis de cooperação e político.

3.2. O federalismo brasileiro e as relações externas municipais de São Paulo

O federalismo possui um importante papel no estabelecimento das relações externas no nível local, pois no federalismo há divisão de poderes e responsabilidades entre os níveis de governo, que variam de acordo com as premissas definidas na Constituição de cada país. Existe uma ampla discussão sobre o conceito do federalismo - segundo Rocha (2011), existem mais de 400

concepções distintas para a definição do federalismo – porém, é possível sintetizar o conceito de federação como sendo “uma forma de organização política baseada na distribuição territorial de poder e autoridade entre instâncias de governo, constitucionalmente definida e assegurada, de tal maneira que o governo nacional e os subnacionais são independentes” (ALMEIDA 2001, p. 14). Compreender a independência entre os entes federativos implica em reconhecer que não há uma relação de hierarquia ou subordinação entre eles, mas sim de cooperação e coordenação.

Sistemas federativos podem ser relativamente ambíguos, pois visam garantir simultaneamente a unidade e a diversidade dentro de uma sociedade, estabelecendo um espaço para a afirmação dos valores e interesses de cada uma das partes constituintes de uma determinada federação (ROCHA, 2011), fator que inegavelmente influencia a forma como instituições são criadas e geridas no aparato público. Ainda que a princípio sistemas federativos deem margem a conflitos em relação às atribuições de cada ente federado, é possível conceber de forma positiva a superposição de competências e atribuições entre as esferas de governo, pois “[a] existência de competências legislativas concorrentes e de competências comuns na oferta de bens e serviços é da essência do federalismo” (ALMEIDA, 2001, p. 26). No federalismo brasileiro, tal superposição de competências tem o potencial de estimular a elaboração de políticas públicas mais adequadas ao contexto dos entes federativos da União.

Ainda que o objetivo desta tese não seja aprofundar a discussão sobre o federalismo no Brasil e no Canadá, se faz necessário compreender as principais características do federalismo em ambos os países para poder avaliar sua influência sobre a institucionalização das relações externas subnacionais, e a consequente influência que as atribuições de autonomia e poder entre os níveis de governo estabelecidas no contexto destes dois países exercem sobre a prática das relações externas municipais conduzidas por São Paulo e Toronto.

Há também que ser ressaltar que a discussão sobre o federalismo no Brasil, assim como no Canadá, no contexto das relações externas subnacionais, justifica-se devido ao reconhecimento de que instituições importam, pois “têm efeitos discerníveis e relevantes na vida política, influenciando sobre as decisões dos atores e sobre os resultados de suas ações” (ALMEIDA, 2001, p. 13). Instituições e agentes

são fundamentais na condução das relações externas subnacionais, pois estas determinam as motivações e estratégias, e suscitam um importante debate sobre os graus de autonomia e escopo de atuação entre os níveis de governo existentes.

O sistema federativo adotado no Brasil implicou uma descentralização de atribuições entre os entes federados. Neste sentido, a Constituição da República de 1988 estabeleceu novos parâmetros e competências à União, estados e municípios, principalmente no que tange as questões relacionadas habitação e saneamento, saúde, cultura, assistência social, educação, meio ambiente, proteção do patrimônio histórico; combate à pobreza e integração social, entre outros.

No contexto do federalismo do Brasil importa destacar os efeitos da promulgação da Constituição de 1988 quanto à compreensão da legalidade da atuação internacional dos entes subnacionais, em especial sob dois aspectos: (i) quanto às competências comuns da União, estados e municípios; e (ii) quanto ao status de ente federado atribuído aos municípios brasileiros.

Quanto às competências comuns dos entes federados do país, cabe aqui ressaltar os pressupostos constitucionais previstos no artigo 23 da Constituição:

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

I - zelar pela guarda da Constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público;

II - cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência;

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;

IV - impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural;

V - proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência;

VI - proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas;

VII - preservar as florestas, a fauna e a flora;

VIII - fomentar a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar;

IX - promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;

X - combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos;

XI - registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios;

XII - estabelecer e implantar política de educação para a segurança do trânsito.

Parágrafo único. Leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional. (Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

Ao analisar os itens do art. 23 da Constituição, é possível associar as diretrizes expressas no artigo com as motivações e estratégias das relações externas subnacionais, delineadas nos capítulos anteriores. As competências estabelecidas na Constituição estão intrinsecamente ligadas à questão da governança local, e por consequência às áreas de atuação das relações externas dos municípios. Importa ressaltar o que a Constituição define em relação às competências da União quanto à política externa. Neste quesito, ressalta o artigo 21 da Constituição Federal:

Art. 21. Compete à União:

I - manter relações com Estados estrangeiros e participar de organizações internacionais;

II - declarar a guerra e celebrar a paz;

III - assegurar a defesa nacional;

IV - permitir, nos casos previstos em lei complementar, que forças estrangeiras transitem pelo território nacional ou nele permaneçam temporariamente;

V - decretar o estado de sítio, o estado de defesa e a intervenção federal;

VI - autorizar e fiscalizar a produção e o comércio de material bélico; (...)

Os itens ressaltados acima indicam que as principais ações de política externa cabem somente à União. Sobre elas, os governos subnacionais não possuem ingerência direta. Os estudos teóricos e empíricos sobre as relações externas subnacionais são claros ao posicionar os governos locais como

desinteressados nas questões de guerra e paz, armamentos, intervenções, entre outros comumente associados à atuação internacional estatal.

O Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores, que define as atribuições do Ministério das Relações Exteriores (MRE), órgão responsável por executar as diretrizes da política externa estabelecidas pela Presidência da República, estabelecem em seu Art. 2º:

Art. 2º O MRE tem como área de competência:

- I – política internacional;
- II – relações diplomáticas e serviços consulares;
- III – participação nas negociações comerciais, econômicas, jurídicas, financeiras, técnicas e culturais com Governos e entidades estrangeiras;
- IV – programas de cooperação internacional e de promoção comercial; e
- V – apoio a delegações, comitivas e representações brasileiras em agências e organismos internacionais e multilaterais.

No Art. 3 do Regimento, são descritos mais detalhadamente os assuntos de competência do MRE, que regem exclusivamente as ações da política externa estabelecidas pelo governo federal, dentre as quais destacam-se:

- I – dar execução às diretrizes de política exterior estabelecidas pelo Presidente da República;
 - II – propor ao Presidente da República linhas de atuação na condução dos negócios estrangeiros;
 - III – recolher as informações necessárias à formulação e execução da política exterior do Brasil, tendo em vista os interesses da segurança e do desenvolvimento nacionais;
 - IV – contribuir para a formulação e implementação, no plano internacional, de políticas de interesse para o Estado e a sociedade em colaboração com organismos da sociedade civil brasileira;
 - V – administrar as relações políticas, econômicas, jurídicas, comerciais, culturais, científicas, técnicas e tecnológicas do Brasil com a sociedade internacional;
 - VI – negociar e celebrar tratados, acordos e demais atos internacionais;
 - VII – promover os interesses governamentais, de instituições públicas e privadas, de empresas e de cidadãos brasileiros no exterior;
- (...)

As atribuições acima explicitam as ações do MRE, que atua em consonância com as diretrizes da política externa da Presidência do Brasil. A política externa brasileira (PEB) possui seus ordenamentos próprios, que não pressupõe exclusividade na atuação internacional. Quanto a possíveis conflitos em relação à atuação internacional dos entes subnacionais, é possível afirmar que:

Os atos externos provenientes da atuação internacional de entes federativos não se comparam, confundem e não se contrapõem à Política Externa Brasileira. Ao contrário, como regra, os entes federativos seguem as diretrizes da Política Externa Brasileira na consecução de suas ações e de seus atos externos. (FONSECA, 2013, p. 173)

Quanto ao status de ente federado atribuído aos municípios, é possível ressaltar que os artigos 1º e 18º da Constituição Brasileira passaram a reconhecer a autonomia dos municípios na organização político-administrativa do Brasil, configurando uma característica bastante peculiar do federalismo brasileiro por atribuir maior autonomia e capacidade jurídica aos municípios (SALA, 2009). Tal autonomia é expressa também no artigo 19 da Constituição, que reconhece aos municípios quatro capacidades: (i) de auto-organização mediante elaboração de lei orgânica¹⁴; (ii) de autogoverno – eletividade de prefeito e vereadores; (iii) de autolegislação – elaboração de leis municipais em áreas de sua competência; (iv) de autoadministração, a fim de prestar os serviços necessários e de interesse local (Ibidem, 2009). Quanto à atuação internacional municipal, a Lei Orgânica da cidade de São Paulo indica em seu Art. 4º que o Município, respeitados os princípios fixados no art. 4º da Constituição da República, manterá relações internacionais, através de convênios e outras formas de cooperação (SÃO PAULO, Lei Orgânica Municipal, Título I, Art. 4º).

Além dos pressupostos constitucionais acima indicados, é possível argumentar que a Constituição brasileira está inserida na concepção de uma Constituição Dirigente, ou seja, tem como um de seus objetivos fundamentais fornecer substrato jurídico para a mudança social e impulsionar a criação de

¹⁴ A lei orgânica é o documento principal na gestão municipal, pois disciplina a atuação dos municípios ao mesmo tempo em que está subordinada às diretrizes estabelecidas na Constituição Federal, atribuindo legitimidade à atuação dos governos locais.

programas que provoquem transformações da sociedade (BERCOVICI, 2004) . As relações externas subnacionais praticadas pelos entes federados brasileiros estão inseridas em um contexto mais abrangente de transformação da realidade social, condizente com os princípios de uma Constituição que busca direcionar a ação estatal para a mudança da realidade vigente.

Dadas as configurações do federalismo no Brasil, e em conformidade com os artigos constitucionais acima destacados, esta tese argumenta que as relações externas conduzidas pelos entes subnacionais brasileiros ocorrem em conformidade com o direito legítimo dos governos em aprimorarem sua capacidade de elaboração de políticas públicas que melhor se adequem às suas necessidades locais.

As relações externas subnacionais são uma ação legítima e não conflitante com as diretrizes da política externa brasileira. Conforme explanado neste tópico, a Constituição de 88 estabelece as diretrizes mínimas para a compreensão das autonomias jurídicas de seus entes federados, e ainda que estados e municípios não tenham plena personalidade jurídica internacional para firmar tratados, a atuação internacional municipal é integralmente pautada pelas necessidades de aprimoramento da gestão e governança local.

As discussões sobre um marco jurídico que explicita as relações externas municipais são relevantes à melhor compreensão do tema, e houve uma clara tentativa de se regulamentar tal atuação, por ocasião da apresentação, no Congresso Nacional, da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 475/2005, a chamada “PEC da Paradiplomacia”, proposta pelo Deputado Federal André Costa (filialdo neste período ao Partido Democrático Trabalhista – PDT – pelo Rio de Janeiro), que acabou sendo arquivada, dado o potencial que a alteração constitucional teria de restringir, ao invés de regulamentar e expandir, a atuação internacional dos entes locais. Entretanto, as bases constitucionais e estruturais como colocadas atualmente, respaldam plenamente a atuação internacional dos entes subnacionais, conforme os argumentos apresentados ao longo desta seção.

De acordo com Rodrigues (2008), a proposta apresentada buscava garantir o direito dos entes subnacionais de promover e celebrar acordos e convênios com governos locais estrangeiros, mediante prévia autorização da União. O autor afirma que o texto da PEC apresentado impunha uma série de restrições à atuação

internacional dos entes federativos, tais como a imposição de autorização prévia da União aos acordos pretendidos e exigência de aprovação congressional dos mesmos. Porém, de acordo com Fonseca (p. 210), o relatório apresentado foi “arquivado inadmissibilidade, por considerar não haver empecilhos constitucionais para que os entes federativos pudessem celebrar convênios internacionais, mormente em relação à autorização prévia da União [...]” Desta forma, ainda que não haja um marco legal que regule a atuação internacional dos governos subnacionais no Brasil, há um entendimento de que a Constituição da República não impede que seus entes federativos celebrem atos, conforme expresso no Relatório do Deputado Federal Ney Lopes (CASTELO BRANCO, 2008).

3.3. A formação das relações externas subnacionais no aparato público local da cidade de São Paulo

Desde 2001 a cidade de São Paulo possui uma secretaria específica para coordenar as relações externas municipais, a SMRI responsável por conduzir as principais atividades internacionais na gestão da PMSP. Além desta secretaria, em 2013 a Companhia São Paulo de Parcerias (SPP) – que havia sido criada em 2007, durante o mandato de Gilberto Kassab, com o objetivo de promover parcerias público-privadas no âmbito da Administração Pública Municipal Direta e Indireta – foi transformada na SP Negócios - empresa de economia mista, vinculada à Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico, que tem por objetivo promover investimentos nacionais e internacionais e melhorar o ambiente de negócios para o desenvolvimento da cidade de São Paulo.

As primeiras tentativas de organização e institucionalização das estratégias de inserção internacional na cidade de São Paulo ocorreram no final da década de 80, no governo da prefeita Luiza Erundina (1989-1992). Em seu mandato foi instituída a primeira assessoria para assuntos internacionais, que cuidava em um primeiro momento, de assuntos cerimoniais prestando apoio pontual às demais secretarias municipais.

Ao longo dos anos 90 a assessoria foi extinta, devido à mudança no comando político da cidade, que ficou a cargo de partidos de oposição ao partido de

Luíza Erundina. A ex-prefeita pertencia, no período em que comandava a gestão municipal de São Paulo, ao Partido dos Trabalhadores (PT), tendo sido sucedida na administração pública local por Paulo Salim Maluf (1993 a 1997) e Celso Pitta (1997 a 2001), pertencentes, respectivamente, ao Partido Progressista Reformador (PPR) e ao Partido Progressista Brasileiro (PPB), ambos os partidos considerados conservadores, os quais desativaram por completo a assessoria internacional instituída por Luiza Erundina.

Somente em 2001, durante o mandato da prefeita Marta Suplicy (2001-2004), é instituída a SMRI, regulamentada de acordo com a Lei Nº 13.165, 05 de Julho de 2001. Desde então, a SMRI tem se mantido ativa no desenvolvimento de projetos e atividades internacionais e na interlocução com parceiros no exterior, intensificando a atuação junto a organizações internacionais e redes de cidades, além da realização de acordos bilaterais com governos locais de países de todas as regiões do mundo, permitindo que relações externas municipais estejam se consolidando fortemente na gestão local de São Paulo.

Nesta seção será abordada a atuação da SMRI, analisando-se os processos de consolidação das relações externas municipais na gestão pública de São Paulo nos mandatos municipais de 2001 a 2014. Serão analisados os principais projetos, atividades, programas, prioridades e enfoques dados em cada uma das gestões desde a criação da secretaria. Para o desenvolvimento deste capítulo, foram analisados os seguintes materiais: (i) registros de atividades internacionais da SMRI divulgados nos diários oficiais e relatórios de balanço de gestão; (ii) briefings, memorandos e atas de reuniões e visitas de missões e delegações estrangeiras; (iii) apresentações elaboradas para apresentações em eventos internacionais (ex. feiras, conferências, reuniões, etc); (iv) registros de atividades realizadas no âmbito das redes de cidades e organizações internacionais nas quais São Paulo possui alguma atuação; (v) memorandos de entendimento e acordos bilaterais; (vi) relatórios financeiros, estratégicos e planejamentos; (vii) entrevistas com servidores públicos desta e de outras gestões e acadêmicos; e (viii) informações disponíveis em sítios eletrônicos em geral.

Governo Marta Suplicy (2001 a 2004)

A Lei Nº 13.165, 05 de Julho de 2001 criou a SMRI, indicando as seguintes prioridades de atuação: (i) assessorar a Prefeita em contatos internacionais com Governos e entidades públicas ou privadas; (ii) estabelecer e manter relações e parcerias com organismos internacionais multilaterais, cidades-irmãs do Município de São Paulo, entidades voltadas à organização de cidades, organizações não governamentais internacionais, representantes diplomáticos de Governos, representantes de trabalhadores e de empresários internacionais, empresas internacionais estabelecidas ou não neste Município, e outras entidades afins; e (iii) fornecer suporte técnico aos órgãos da Administração Direta e Indireta do Município de São Paulo em contatos internacionais, bem como no desenvolvimento e elaboração de convênios e projetos de cooperação internacional.

Antes de analisar o papel da SMRI durante o mandato de Marta Suplicy, cabe apontar as características partidárias e de perfil de liderança da mandatária. O PT, partido ao qual Marta Suplicy pertencia durante o mandato como prefeita, expressa uma perspectiva "pró-ativa" na abordagem das relações internacionais municipais, que destaca, por exemplo, a importância de se estabelecer "relações de cooperação econômica, e nos domínios científico e tecnológico, com uma correspondente agenda política, na esfera Sul-Sul, com países como a China, Índia, Rússia e África do Sul e com os países de língua portuguesa", além de enfatizar a importância de reforçar laços políticos, econômicos e culturais com os países parceiros do Mercosul (ALMEIDA, 2002, p. 231).

Quando se analisam as diretrizes das relações externas municipais no governo Marta Suplicy, e as atividades e estratégias adotadas, é possível perceber que a questão da inclusão social permeia todas as ações do governo petista, inclusive quando se observa a atuação da SMRI, o que, para Araújo (2012), denota uma característica própria aos partidos de esquerda, que é a crítica aos princípios do neoliberalismo, e uma característica do PT voltada a uma tradição internacionalista – o que permitiu uma aproximação junto aos governos locais da América Latina que possuíam governos de esquerda. Soma-se às características internacionalistas do partido a disposição da prefeita Marta Suplicy ao engajamento

nas atividades junto a parceiros e organizações internacionais. De acordo com relato do secretário da pasta durante a maior parte do mandato da prefeita Marta Suplicy, Kjeld Jakobsen¹⁵ (Jakobsen sucedeu Jorge Mattoso, que atuou como assessor/secretário na SMRI de 2001 a meados de 2002), Marta Suplicy tinha por perfil pessoal e de gestora pública apreciar viagens para atividades internacionais relevantes para a PMSP (como participações em congressos e reuniões com outros dirigentes locais). Jakobsen ressalta que a atuação da secretaria depende em grande medida da disposição do mandatário em viajar e se inteirar das ações internacionais. A escolha do perfil de secretário também exerce influência sobre a forma como as atividades da secretaria são conduzidas, pois é possível perceber um alinhamento entre o perfil do secretário/a indicado/a e os tipos de atividades desenvolvidas (como exemplo, é possível citar a atuação do secretário Alfredo Cutait e de seu adjunto, Guilherme Mattar, ambos com forte atuação profissional no mercado imobiliário e junto à comunidade libanesa, e que desenvolveram atividades na SMRI nestes dois setores, durante a gestão de Gilberto Kassab).

No caso da gestão da SMRI durante o governo Marta Suplicy, o primeiro secretário (que possuía inicialmente o status de assessor) foi Jorge Mattoso, professor de Economia e consultor, secretário municipal de São Paulo entre 2001 e 2002 e de São Bernardo do Campo em 2009, e atuou também como presidente da Caixa Econômica Federal entre 2003 e 2006. Vigevani (2008) observa uma condução mais técnica frente à SMRI, ou seja, pautada por ações com mais ênfase na secretaria como um condutor de políticas públicas, enquanto Jakobsen (graduado em Relações Internacionais, presidente do Instituto Observatório Social e secretário municipal em São Paulo entre final de 2002 até o final do mandato de Marta Suplicy em 2004, atuou como secretário de relações internacionais da Central Única dos Trabalhadores - CUT até 2007), por sua trajetória fundamentada no ambiente sindicalista, imprimiu um caráter mais político na atuação da SMRI (haja vista o enfoque de atuação na integração regional e na ênfase aos programas sociais – combate à pobreza, ações de inclusão social, entre outros).

A SMRI, no início do governo Marta Suplicy, tem um caráter de assessoria especial até o primeiro semestre de 2001, e já no segundo semestre deste mesmo ano há aprovação da proposta de transformar a assessoria em uma secretaria,

¹⁵ Entrevista conduzida pela autora em 29 de setembro de 2014. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

inicialmente sem orçamento próprio (além dos salários dos servidores alocados na secretaria) ou estrutura definida. Quando terminado o mandato da prefeita, em 2004, já havia 14 pessoas trabalhando na secretaria e um orçamento anual de um milhão de reais (sem contabilizar salários).

O trabalho inicial da SMRI foi fundamentado em contatos com municípios de outros países com os quais São Paulo tinha algum interesse em comum ou onde houvesse alguma afinidade ideológico-partidária, como por exemplo, Roma, Buenos Aires e Montevideú, que eram administradas por governos de partidos socialistas. Também ocorreu um estreitamento no relacionamento entre São Paulo e Barcelona, por esta ser reconhecida como uma cidade que realizou importantes avanços nas questões urbanas mais prementes nas grandes cidades (ex. reurbanização de áreas degradadas, descentralização e democratização da gestão pública local, replanejamento da mobilidade urbana, entre outros aspectos) e que também tinha um governo socialista. Para Jakobsen (2014), manter esses contatos era fácil, mas conseguir recursos não era tão fácil, pois dependia de muita conversa, discussão e interesse destas outras cidades mais desenvolvidas em cooperar com outras cidades.

Durante o governo Marta Suplicy, havia o entendimento de que a cidade de São Paulo possuía uma vocação internacional, por ser uma metrópole cosmopolita tolerante e multicultural, até então sub-explorada pelas administrações públicas anteriores. Havia também a percepção de que existiam possibilidades de financiamento e cooperação técnica de natureza internacional, até então subaproveitados em razão da inexistência de um espaço institucional apto a desempenhar um trabalho contínuo nessa área. Além da questão da cooperação técnica e possibilidades de financiamento, houve também a percepção de que as cidades estavam, no final dos anos 90 e início dos anos 2000, ganhando um maior reconhecimento no cenário mundial, e em particular na América do Sul, dado o impulso pelo qual o Mercosul e a integração regional sul-americana passavam em razão da nova postura adotada pelos governos do Brasil e da Argentina.

A intensificação da atuação da SMRI teve por objetivo projetar o município para um papel de liderança regional, sobretudo no âmbito da América Latina, em função de seu envolvimento com importantes organizações de cidades como a FMCU e a Rede de Mercocidades. Neste contexto, a atuação da SMRI junto a

bancos e comissões internacionais, governos de outros países e cidades, fundações e organismos multilaterais possibilitou inserir a atuação diretamente na gestão pública da cidade de São Paulo em diversas áreas de atenção à população – contribuindo, dessa forma, para a reconstrução da capacidade de atuação das demais secretarias municipais.

Desde sua concepção, a SMRI foi estruturada como uma “secretaria-meio”¹⁶, ou seja, uma secretaria que tem o potencial de subsidiar com informações ou pessoal, organizar, intermediar ou impulsionar ações e estratégias que estejam relacionadas às atividades desenvolvidas por outras secretarias (principalmente junto às “secretarias-fim”), ou pelo gabinete do prefeito, que por sua vez incorporam e implementam tais propostas, projetos e programas no âmbito da gestão pública local.

Um dos aspectos observados nesta pesquisa se refere à importância das relações informais existentes entre os funcionários de diferentes secretarias dentro da PMSP, pois como ressalta Jakobsen (2014):

Todas as secretarias possuem algum interesse com ações internacionais, principalmente na área de cooperação, e nem sempre a secretaria de RI era diretamente procurada por outras cidades estrangeiras ou por organizações internacionais, mas acontecia de um funcionário conhecer alguém em outra cidade, e esses contatos mais informais gerava um contato mais formal. Por isso a secretaria agendava reuniões bimestrais com as Subprefeituras e as outras secretarias, para que houvesse uma troca de informações de todos os envolvidos, bem como possibilitar um mínimo de organização.

Neste contexto, é possível compreender como a SMRI se tornou bastante atuante em diversos temas relevantes à gestão pública local, e a descrição das atividades básicas da SMRI, apontadas no documento intitulado “Balanço de Gestão – Janeiro 2001 a Dezembro de 2003 - Relatório Setorial da Secretaria Municipal de Relações Internacionais”, corroboram tal percepção:

¹⁶ Todos os entrevistados nesta pesquisa que atuam ou atuaram na SMRI descreveram a secretaria como uma “secretaria-meio”. Tal definição é baseada nos pressupostos existentes principalmente nas relações empresariais (e mais especificamente no que tange à questão da terceirização), em que se definem as atividades-fim e atividades-meio de uma empresa, para se estabelecer os objetivos principais (atividades-fim) e comparação com outros aspectos importantes, mas que não tem relação direta com a atividade principal da empresa (atividade-meio).

- (i) Atuar como secretaria-meio, em estreita complementação com as outras secretarias municipais, encarregando-se da definição, coordenação e implantação das relações internacionais da PMSP, no que diz respeito aos financiamentos, acordos de cooperação, atração de eventos internacionais, parcerias e projetos envolvendo entes internacionais;
- (ii) Atuar como uma assessoria direta da Prefeita em contatos e relações internacionais.

Cabe ressaltar um importante aspecto relacionado à concepção da atuação da SMRI no contexto da gestão local, que vai além da perspectiva central de atuar na coordenação da cooperação internacional – financeira, técnica e política – da PMSP: dar visibilidade internacional aos projetos e políticas públicas desenvolvidas em São Paulo.

Por isso, algumas das principais tarefas desempenhadas pela SMRI durante a gestão de Jakobsen como secretário foram: (i) acompanhar a prefeita conforme a programação de viagens internacionais já previstas na agenda (uma das principais viagens de cunho econômico realizada pela prefeita com o acompanhamento da SMRI foi uma missão empresarial ao Japão com alguns empresários brasileiros, auxiliados pela empresária Chieko Aoki, controladora da rede de hotéis Blue Trees); (ii) acompanhar o andamento e organização da segunda edição da URBIS¹⁷, uma feira e congresso de cidades que discutia questões sobre urbanismo, transporte, urbanismo, desenvolvida no âmbito da gestão municipal de cidades do Brasil e do mundo, e que possibilitava a vinda de representantes destas cidades que expunham em stands os principais projetos públicos desenvolvidos em suas cidades, nas áreas de turismo, negócios, combate à corrupção, modernização da gestão pública, entre outros; (iii) organizar o projeto que buscava lançar a cidade de São Paulo como sede das Olimpíadas de 2012 (São Paulo perdeu a indicação nacional para a cidade do Rio de Janeiro, que perdeu posteriormente para Londres); (iv) participar na

¹⁷ A Urbis, Feira e Congresso Internacional de Cidades, era um evento organizado pela Prefeitura Municipal de São Paulo, sob a coordenação da Secretaria de Relações Internacionais, em parceria com o Anhembi Turismo e Eventos e a Alcantara Machado Feiras de Negócios, que tinha por objetivo contribuir para a modernização e o fortalecimento da administração pública das cidades. Disponível em: http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/Urbis/2002/lista_de_noticias.asp. Acesso em: setembro/2015.

organização do projeto da UE chamada URB-AL¹⁸, projeto composto por redes de diferentes temas (ex. drogas e cidades; a democracia na cidade; políticas sociais urbanas, entre outros), sendo que o tema pelo qual a cidade de São Paulo foi responsável foi o de combate à pobreza (Rede 10), tendo recebido recursos da UE para o desenvolvimento de projetos neste tema; (v) coordenar a elaboração de projetos de CID junto à UE – 8 projetos em um período de 2 anos – que recebiam recursos (até 100 mil euros por projeto aprovado) a fundo perdido; (vi) promover discussões bilaterais no âmbito das cidades-irmãs (ex. para comemorar 60 anos de irmanamento entre São Paulo e Milão, a cidade italiana reformou uma praça em frente ao Ibirapuera); (vii) coordenar e fomentar projetos com outras cidades, no Brasil e no exterior, que possibilitassem a participação de São Paulo em eventos, feiras e congressos internacionais; (viii) coordenar a participação da PMSP nas redes de cidades – nacionais e internacionais - e nas relações com organizações internacionais em geral, além de promover acordos bilaterais com parceiros internacionais.

Em linhas gerais, é possível identificar três principais linhas de atuação da SMRI: (i) atividades, projetos, programas e eventos nos quais servidores da secretaria participam (ex. eventos em geral, congressos, seminários, projetos); (ii) atividades relacionadas à atuação junto às redes de cidades; e (iii) atividades realizadas junto a parceiros bilaterais. No anexo 2, é possível observar em detalhes que nas principais atividades desenvolvidas pela SMRI no mandato de Marta Suplicy há uma clara predominância de atividades de nível político e de cooperação. A maioria dos eventos organizados ou que tiveram a participação direta de representantes da SMRI apresentaram como objetivos principais discutir temas voltados (i) à governança local e às políticas públicas para o desenvolvimento do esporte, da educação, da cultura, combate à pobreza, entre outros; (ii) às questões ambientais e de sustentabilidade urbana; (iii) integração política com municípios latino-americanos; e (iv) trocas de experiências com parceiros internacionais, tendo em vista os desafios da urbanização. O enfoque político em primeiro lugar, e de cooperação em segundo plano, corroboram as características delineadas no início

¹⁸ O Programa URB-AL foi um programa de cooperação descentralizada da Comissão Europeia de intercâmbio entre cidades da UE e América Latina. De acordo com o sítio eletrônico do programa, a conferência de encerramento da Rede URB-AL 10 reuniu na cidade de São Paulo cerca de 200 representantes de 66 governos locais da América Latina e de 10 cidades da Europa, além de 24 entidades da sociedade civil, num total de quatorze países. Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/urbal/pt/>. Acesso em: setembro/2015.

desta seção, que ressalta a importância dada à integração regional e aos desafios da urbanização na gestão das relações externas subnacionais em São Paulo.

No Balanço de Gestão da SMRI - Janeiro 2001 a Dezembro de 2003 consta como “prioridade a filiação de São Paulo às principais redes e associações de cidades, significando sua reinserção no cenário político mundial, com vistas ao exercício do papel protagonista que lhe cabe dada sua importância e dimensões”. Quanto à atuação da SMRI junto aos organismos internacionais multilaterais, o objetivo é a busca e o aproveitamento de possibilidades de financiamento e cooperação técnica de natureza internacional. Neste mesmo relatório consta a informação de que parcerias firmadas trouxeram para o município mais de R\$ 10 milhões em investimentos a fundo perdido – o equivalente a cerca de três vezes o orçamento total investido à SMRI no mesmo período - e ressalta-se que organismos multilaterais (bem como bancos internacionais e parcerias bilaterais) deram crédito à cidade de São Paulo em diversas áreas de atenção à população.

Em relação à participação em redes de cidades, Jakobsen destaca a importância desta estratégia como um dos objetivos prioritários da secretaria durante o mandato de Marta Suplicy, contando inclusive com a participação direta da prefeita em reuniões e na interlocução com importantes organizações. Um exemplo relevante foi a atuação da prefeita no processo de fusão entre duas redes de cidades a FMCU e IULA para a formação da rede cidade CGLU, que em 2004 elegeu Marta Suplicy como presidente dessa nova organização.

Pode-se afirmar que foram três principais os fatores que levaram a gestão municipal de Marta Suplicy a investir no relacionamento com outras cidades: (i) possibilidades de intercâmbio de boas práticas (Jakobsen exemplifica tal objetivo ao mencionar o relacionamento que a cidade de São Paulo desenvolveu com a cidade de San Francisco, nos Estados Unidos, tendo em vista o aprendizado em questões ambientais, setor amplamente desenvolvido na cidade americana); (ii) estabelecer relações de cooperação, tendo em vista também a possibilidade de obtenção de recursos para efetivar tais acordos de cooperação; e (iii) estreitar relacionamentos de cunho político, no sentido de impulsionar uma ação conjunta entre cidades.

O relacionamento com os órgãos do Sistema ONU¹⁹ é ressaltado por Jakobsen como de fundamental importância, dada a influência das organizações daquele sistema sobre atividades e questões voltadas para o nível local, tais como assentamentos humanos, meio ambiente, entre outros. Desde o mandato de Marta Suplicy a SMRI teve intensa participação nas discussões da UN Habitat– programa da ONU que busca promover o desenvolvimento urbano sustentável, e que realiza uma série de encontros e atividades que congregam governos locais de todas as partes do mundo. Durante o mandato de Fernando Haddad houve um aprofundamento da participação de PMSP nos encontros da UN-Habitat (ver detalhes das atividades no anexo 10).

A importância dada por Marta Suplicy à participação em redes de cidades pode ser percebida no número de redes com as quais a secretaria manteve algum tipo de relacionamento: a SMRI participou de atividades junto a dez redes de cidades (Centro Ibero-Americano de Desenvolvimento Estratégico Urbano – CIDEU²⁰, CGLU; FLACMA, FMCU, Fórum de Autoridades Locais Periféricas – FALP²¹, Fundo Andaluz de Municípios para a Solidariedade Internacional - FAMSI²², ICLEI, Rede de Mercocidades, União de Cidades Capitais Iberoamericanas – UCCI²³, IULA) e a sete organismos multilaterais (BID, Banco Mundial, Organização dos Estados Americanos – OEA, UE, Conferência das Nações Unidas sobre

¹⁹ O Sistema ONU consiste no conjunto de organizações e órgãos subsidiários, agências especializadas e organizações afiliadas, tais como: Organização Internacional do Trabalho (OIT), Organização das Nações Unidas para Ciências, Educação e Cultura (UNESCO), entre outros.

²⁰ O CIDEU é uma rede de cidades criada em Barcelona, Espanha, em 1993, que congrega cidades ibero-americanas e promove melhor qualidade de vida por meio do planejamento urbano estratégico. Disponível em: <http://www.cideu.org/index.php?mod=objeto&act=verObjeto&idObjeto=1031>. Acesso em: novembro/2015.

²¹ A FALP é um fórum que congrega cidades consideradas periféricas de todos os continentes, criada em 2001 no âmbito do 2º Fórum Social Mundial em Porto Alegre. Disponível em: <http://www.redefalp.com/sobre>. Acesso em: novembro/2015.

²² O FAMSI é uma rede de governos locais e outras entidades da sociedade civil, criada em 2000 para coordenar os interesses e recursos técnicos e financeiros destinados à cooperação internacional para o desenvolvimento local. Disponível em: <http://www.andaluciasolidaria.org/quienes-somos/andalucia-solidaria>. Acesso em: novembro/2015.

²³ A UCCI foi fundada em 1982 em Madri, Espanha e agrupa 30 grandes cidades ibero-americanas. Disponível em: <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Union-de-Ciudades-Capitales-Iberoamericanas?vgnextfmt=default&vgnextoid=72bc62995184b010VgnVCM100000d90ca8c0RCRD&vgnnextchannel=ce069e242ab26010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&idCapitulo=1245837>. Acesso em: novembro/2015.

Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD²⁴, ONU, UN Habitat) (ver mais detalhes sobre redes de cidades no anexo 9).

Os focos prioritários de atuação destas redes de cidades situam-se nos níveis político e de cooperação. A participação nestas redes tem por principais objetivos (i) constituir órgãos de representação dos governos municipais nas instâncias internacionais; (ii) promover a integração latino-americana por meio do intercâmbio de boas práticas e do fortalecimento das relações federativas, dos processos de descentralização, autonomia e democracia dos governos locais, principalmente daqueles considerados periféricos; (iii) promover o desenvolvimento econômico e social local; e (iv) discutir os desafios da urbanização e a governança local, investindo na qualificação dos servidores públicos locais. As principais estratégias de atuação junto às redes de cidades adotadas durante o governo Marta Suplicy foram: (i) participações em congressos, seminários e conferências; (ii) participações em programas de formação municipal e da gestão local; (iii) reuniões com conselhos e comitês executivos, fóruns deliberativo; e (iv) visitas técnicas.

Em relação aos organismos multilaterais, os focos prioritários abarcam os três níveis de atuação de Lecours, haja vista que neste grupo estão incluídos tanto os bancos internacionais de fomento, como o Banco Mundial e o BID, com os quais a PMSP obteve empréstimos e crédito para investimentos em políticas públicas locais, quanto as organizações pertencentes ao Sistema ONU (ex. UNCTAD). Os principais objetivos da gestão Marta Suplicy para atuar junto a estes organismos multilaterais foram: (i) promover o desenvolvimento econômico e de oportunidades de comércio entre parceiros internacionais; e (ii) promover políticas públicas para enfrentar o número crescente de desafios da urbanização e do desenvolvimento ambientalmente sustentável. As estratégias de atuação foram: (i) obtenção de empréstimos e doações; (ii) visitas de delegações estrangeiras a SP; e (iii) participações em seminários e reuniões de trabalho.

²⁴ A UNCTAD é uma conferência criada na década de 60 no âmbito da ONU, e seu principal objetivo é aumentar ao máximo as oportunidades de comércio, investimento e progresso dos países em desenvolvimento, ajudando-os a enfrentar os desafios derivados da globalização e a integrar-se na economia mundial em condições equitativas. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=531>. Acesso em: novembro/2015.

Quanto às relações bilaterais, o mapa abaixo mostra os países onde se localizam os governos (centrais e locais) e organizações (empresas, instituições de ensino, organizações sem fins lucrativos) com as quais a PMSP, com a participação da SMRI, realizou algum tipo de atividade (ver relação completa de atividades no anexo 3):

Figura 2. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2001 a 2004

Elaboração própria (criado por meio do sítio eletrônico www.mapchart.net). Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

Os parceiros com os quais a PMSP manteve relações bilaterais entre 2001 e 2004 estão localizados em dezoito países de quatro regiões do mundo: África (África do Sul), América Central/do Norte (Cuba e Estados Unidos), América do Sul (Argentina, Bolívia, Peru e Uruguai), Ásia (China e Japão) e Europa (Alemanha, Armênia, Espanha, França, Holanda, Inglaterra, Itália, Rússia e Suíça). De forma geral, as principais motivações para o estabelecimento de atividades junto aos parceiros bilaterais concentraram-se em questões de (i) planejamento urbano; (ii) combate a pobreza; (iii) meio ambiente; e (iv) educação, cultura e lazer. Os parceiros bilaterais da PMSP durante o mandato de Marta Suplicy foram, em sua

grande maioria, governos locais/municipais, com os quais ocorreu a assinatura de protocolos ou acordos de cooperação e de Cidades-Irmãs, tendo havido algumas poucas interações com órgãos federais e empresas internacionais.

Os mais profícuos relacionamentos com parceiros bilaterais concentraram-se na França (foram assinados oito acordos de cooperação com Paris, Île-de-France, Ministério da Saúde da França, entre outros, para o desenvolvimento de projetos nas áreas de meio ambiente, saúde, combate à pobreza, cultura e educação) e Itália (foram assinados oito acordos ou protocolos de cooperação voltados principalmente à área de cultura e desenvolvimento econômico e social, e atividades realizadas em comemoração ao aniversário de irmanamento entre São Paulo e Milão). Quanto aos parceiros da África e da América do Sul, ainda que um menor número de atividades tenha sido realizado, o conteúdo dos encontros e atividades realizadas teve um foco mais político, principalmente com a assinatura de acordos de Cidades-Irmãs e de acordos de cooperação.

Tanto na atuação junto a redes de cidades quanto em relação aos parceiros bilaterais, as relações externas de São Paulo no mandato de Marta Suplicy adotaram em grande medida um viés político e de cooperação para promoção de laços com seus parceiros regionais via redes de cidades. Nas relações bilaterais, houve uma intensa agenda de cooperação com governos locais europeus, estabelecendo-se uma relação de doador-receptor (não somente de recursos financeiros, mas também de intercâmbio e cooperação em áreas de interesse para São Paulo), como pode ser percebido na relação estabelecida com a UE.

A UE foi um importante organismo multilateral parceiro da cidade de São Paulo em projetos diretamente relacionados à gestão pública local durante o mandato de Marta Suplicy, e que prosseguiu ao longo do mandato de José Serra. São Paulo foi responsável por coordenar uma série de conferências da Rede 10 - Combate à Pobreza Urbana (URB-AL), que teve por objetivo, segundo o sítio eletrônico da PMSP, aprimorar a qualidade das políticas públicas locais de combate à pobreza urbana nas cidades da América Latina e Europa, por meio da difusão, intercâmbios, aquisição e transferência de conhecimentos e experiências de boas práticas e da promoção de iniciativas conjuntas²⁵. Um exemplo de projeto

²⁵ Disponível em: <http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/urbal/pt/rede10/rede10.html>. Acesso em: novembro/2015.

desenvolvido no âmbito da URB-AL foi o financiamento de um programa para geração de emprego e renda para mulheres em situação de vulnerabilidade, que durou de março de 2002 a março de 2003, e possibilitou o investimento, a fundo perdido, de 250 mil euros por parte da UE.

Em outra iniciativa semelhante, desta vez em parceria com o Banco Mundial, houve o financiamento de 300 mil euros para o Programa Bairro Legal, com apoio do Programa *Cities Alliance – Cities Without Slums*. O Programa Bairro Legal teve por objetivo desenvolver planos de ação habitacional e urbanística que priorizavam a melhoria das condições de vida da população de três bairros periféricos de São Paulo com baixos níveis de desenvolvimento (Jardim Ângela, Brasilândia e Cidade Tiradentes) e a redução nos altos índices de exclusão econômica, social e cultural destes bairros.

A todos os entrevistados nesta pesquisa que atuaram ou atuam na SMRI, foi perguntado qual seria a imagem de São Paulo que a secretaria buscava promover no exterior. Para Jakobsen, existiam três focos principais (i) projetar uma imagem de cidade preocupada com as questões internacionais e que pretendia projetar um papel de liderança entre as grandes metrópoles; (ii) mostrar que a principal política da gestão local era a inclusão social, percebida em programas como a construção dos Centros Educacionais Unificados (CEUs), a implantação do orçamento participativo, entre outras políticas públicas; e (iii) projetar a cidade como um lugar bom para os negócios e investimentos, e também para o turismo e lazer cultural.

Outra questão colocada aos entrevistados se refere ao legado deixado pela SMRI em cada gestão. Jakobsen afirma que ocorreram ganhos políticos importantes, percebidos na projeção positiva da cidade no exterior por meio de uma ativa participação em redes de cidades (tais como Rede de Mercocidades, CGLU, entre outras) e de uma intensa agenda de viagens com a participação tanto da prefeita quanto de representantes da SMRI e de outras secretarias municipais. Do ponto de vista econômico, integrantes da SMRI iniciaram negociações com o Banco Mundial, na tentativa de angariar empréstimos e recursos a serem investidos em projetos voltados à inclusão social. Do ponto de vista dos acordos de cooperação, é possível ressaltar os recursos vindos da URB-AL e os acordos de cooperação e irmanamentos realizados na gestão da Marta Suplicy.

Não obstante os avanços percebidos, Jakobsen ressaltou que existem alguns desafios importantes na atuação internacional de uma cidade como São Paulo, tais como (i) encontrar meios e instrumentos para mensurar os resultados obtidos por meio da SMRI – sendo uma secretaria-meio, sua atuação não é imediatamente observada na implementação de uma determinada política pública, pois estas são em geral responsabilidade das secretarias-fim; e (ii) superar a percepção de que viagens internacionais de representantes públicos são despesas desnecessárias frente a outras demandas consideradas de maior importância. De acordo com essa percepção, viagens de agentes públicos são uma espécie de turismo pago com o dinheiro do contribuinte.

Em suma, pode-se observar que as relações externas municipais de São Paulo, observadas principalmente por meio da atuação da SMRI durante o mandato de Marta Suplicy, foram institucionalizadas no aparato público local. De maneira geral, a secretaria apresentou uma ampla diversidade de atividades e estratégias adotadas, bem como estabeleceu importantes relações formais com redes de cidades e parceiros bilaterais. Ao comparar a institucionalização da SMRI como principal secretaria promotora das relações externas municipais de São Paulo, com a estrutura e processos de institucionalização que ocorrem em Toronto, é possível afirmar que, tanto em termos orçamentários quanto de pessoal (14 pessoas e um orçamento de um milhão de reais durante o mandato de Marta Suplicy), a SMRI já nasceu como uma secretaria-meio relevante para a Prefeitura de São Paulo, e o crescimento contínuo de atividades e estratégias desenvolvidas indicam a solidez deste aparato no conjunto da gestão pública local, que tem capacidade de permanecer atuante independente do posicionamento pessoal ou ideológico do prefeito em exercício.

Governo José Serra (2005 a 2006)

Durante o governo de José Serra não ocorreram alterações expressivas em relação às atribuições formais da SMRI, permanecendo as diretrizes estabelecidas em diário oficial na Lei Nº 13.165, 05 de Julho de 2001. Entretanto, o tempo de

permanência do prefeito foi encurtado devido à sua renúncia ao final do segundo ano de mandato para concorrer ao governo do estado de São Paulo.

O posicionamento pessoal de José Serra em relação à importância de se manter uma estrutura internacional no aparato público local era ambíguo. Araújo (2012) sugere que a intenção inicial de José Serra era de extinguir a SMRI, sob a prerrogativa de cortes de custos da estrutura municipal. Entretanto, ainda segundo Araújo, a SMRI somente foi mantida dado que na negociação para atribuição das secretarias juntos aos partidos aliados, o Partido Popular Socialista (PPS), encabeçado por Arnaldo Jardim – marido de Maria Helena Gasparian, que seria posteriormente indicada como secretária da SMRI – ficou responsável pela indicação do responsável pela SMRI. Houve a manutenção da estrutura existente durante o mandato de Marta Suplicy.

Vigevani (2008) afirma que, durante o mandato de José Serra, o foco principal da SMRI era assessorar o prefeito quanto aos aspectos cerimoniais para recepção de visitas e delegações internacionais, e, como foco secundário, captar recursos e investimentos estrangeiros. Ao analisar os tipos de atividades desenvolvidas pela SMRI durante o mandato de José Serra, observa-se que não houve um incentivo à expansão das relações externas da cidade no nível econômico (como seria de se esperar de um governo de centro-direita), e que uma parte significativa destas atividades teve como alvo relações de cooperação para a obtenção de recursos junto a organizações internacionais (ex. BID), e para a discussão das questões urbanas mais prementes. Neste sentido, a própria indicação da secretária Gasparian, formada em História e diplomata de carreira, denota um enfoque diferente do que era predominante durante a gestão de tanto de Marta Suplicy quanto de Gilberto Kassab, pois, durante os dois anos de mandato de José Serra, Gasparian encampou um papel de assessora do prefeito nas viagens oficiais, havendo um arrefecimento tanto nas atividades no nível político quanto econômico.

Existem duas explicações possíveis para tal contexto: um menor interesse por parte de José Serra nas atividades internacionais da cidade, mesmo aquelas com objetivo econômico (haja vista sua intenção inicial de extinguir a secretaria, o que resultou no congelamento de recursos disponíveis no orçamento da secretaria) e o perfil da ex-secretária Helena Maria Gasparian (a qual afirmou em entrevista à

autora que, ao atuar na SMRI, se tornou uma estudiosa dos desafios urbanos das grandes metrópoles). Em entrevista para esta tese, Gasparian²⁶ afirma que a SMRI tinha por objetivo assessorar o prefeito e demais autoridades em viagens internacionais, recepcionar delegações estrangeiras, realizar seminários, participar em fóruns internacionais, e captar recursos para projetos sociais, entre outros.

Um dos projetos de maior relevância da SMRI entre 2005 e 2007, de acordo com Gasparian, foi a Aula São Paulo - inspirado em uma iniciativa pioneira espanhola, a “Aula Barcelona”, cidade que, nos anos 80, inovou em seu planejamento urbano por meio de parcerias público-privadas - que consistia na promoção de seminários com convidados nacionais e internacionais, tendo em vista o intercâmbio de experiências sobre os desafios da urbanização e trazia formadores de opiniões em questões urbanas do Brasil e do exterior para falar para os funcionários da PMSP e ao grande público - foram realizadas 17 edições com mais de 25 palestrantes e um público total aproximado de 2500 pessoas.

Neste mesmo contexto de discussões sobre os desafios enfrentados pelas grandes metrópoles do mundo, Gasparian ressalta a participação da SMRI nos eventos da *Urban Age*²⁷, instituição criada na *London School of Economics* (LSE), que organiza eventos reunindo prefeitos, arquitetos, urbanistas e especialistas de todo o mundo para discutir o futuro dos grandes centros urbanos. Depois de ter representado o prefeito de São Paulo em três edições do evento: Londres, Johannesburgo e Berlim, a SMRI atuou para a escolha de São Paulo como sede da conferência da *Urban Age* em julho de 2007.

As principais atividades desempenhadas pela SMRI durante o mandato de José Serra (ver lista completa de atividades no anexo 4) priorizaram os seguintes temas: (i) meio ambiente; (ii) globalização e urbanização; (iii) mobilidade urbana; e (iv) cultura. A participação em redes de cidades e junto a organismos multilaterais

²⁶Entrevista concedida para a autora em 25 de setembro de 2014. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

²⁷De acordo com o sítio eletrônico da London School of Economics (LSE), o projeto Urban Age é uma organização que congrega a LSE e o Alfred Herrhausen Society, e que tem por objetivo investigar as dinâmicas espaciais e sociais das cidades do mundo por meio da promoção de conferências regulares, pesquisas e publicações. Desde 2005, foram realizadas mais de 13 conferências nas regiões que tem enfrentado intensos processos de urbanização na África e na Ásia, bem como em cidades europeias que tem seu processo de urbanização já consolidado. As conferências funcionam como laboratórios para explorar e conhecer as características que marcam a urbanização das grandes metrópoles mundiais, permitindo uma intensa troca de informações e de cooperação mútua. Disponível em: <https://lsecities.net/about/lsecities/>. Acesso em: outubro/2015.

foi uma das atividades mantidas durante os dois anos de governo José Serra. Entre 2005 e 2006, a PMSP participou de oito redes de cidades (Associação Internacional de Cidades Educadoras – AICE²⁸; CIDEU; CGLU; FLACMA; ICLEI; Rede de Mercocidades; Rede Metropolis; UCCI) e em cinco organizações multilaterais (BID; Banco Mundial; Foro de Biarritz²⁹; UE; PNUD). Percebe-se que não há uma alteração muito acentuada entre os governos Marta Suplicy e José Serra em relação à participação em redes de cidades, mas vale ressaltar que São Paulo deixou de participar de duas redes de cidade focadas na integração regional/ibero-americana na gestão de José Serra, além de ter diminuído seu contato com as organizações do Sistema ONU.

Outro aspecto importante da atuação da SMRI durante o mandato do prefeito José Serra, foi a realização de projetos para obtenção de recursos junto a organizações internacionais, tais como: BID; Banco Mundial; UE - que concedeu 7,5 milhões de euros para o Projeto de Inclusão Social Urbana; Região Île-de-France - com diversos projetos de cooperação aprovados em maio de 2006, tendo destinado 300 mil euros ao centro cultural e de capacitação de Cidade Tiradentes; entre outros, além da participação em redes de cidades. Cabe ressaltar que os projetos do programa URB-AL tiveram continuidade no governo do prefeito José Serra (o projeto esteve em vigor entre outubro de 2002 e outubro de 2005, gerando ao longo deste período 6,5 milhões de euros para programas contra a pobreza, dos quais mais de 4,5 milhões de euros foram financiados pela UE).

O Programa de Reabilitação da área central de São Paulo – Procentro, em Parceria da PMSP (as negociações para obtenção dos recursos teve início em 2002, durante o mandato da prefeita Marta Suplicy e teve continuidade no mandato de José Serra), por intermédio das Secretarias de Relações Internacionais, de Assistência Social e de Planejamento, com o BID, possibilitou a assinatura de um contrato com o banco com validade de cinco anos e recursos que totalizaram US\$ 167 milhões. Entre os principais objetivos do programa delineados no Balanço de

²⁸ A AICE é uma associação fundada em 1994 que reúne governos locais comprometidos com a Carta das Cidades Educadoras, que versa sobre os princípios básicos para o desenvolvimento educacional por meio de ações planejadas das cidades. Disponível em: <http://www.edcities.org/>. Acesso em: novembro/2015.

²⁹ O Foro de Biarritz, criado no ano 2000, realiza encontros anuais entre governos da Europa e da América Latina, e tem por objetivo proporcionar uma oportunidade de intercâmbios e reflexões entre representantes políticos, econômicos, universitários e meios de comunicações, em torno de temas atuais que afetem estas regiões. Disponível em: <http://www.udla.edu.ec/vida-universitaria/vinculacion-con-la-comunidad/foro-de-biarritz/>. Acesso em: novembro/2015.

Gestão da SMRI: Janeiro de 2005 a Novembro de 2008, destacam-se (i) a promoção do desenvolvimento social e econômico da área central de São Paulo, criando condições de atração e suporte para atividades compatíveis com o centro metropolitano e a reabilitação urbanística e ambiental da área; (ii) a valorização imobiliária e recuperação da função residencial do Centro; (iii) a criação de mecanismos de articulação com o setor privado para facilitar o desenvolvimento de projetos que consolidem São Paulo como uma cidade global; (iv) ações de acolhida a moradores de rua e obras de qualificação da rede de equipamentos de atendimento social; (v) a requalificação do espaço público; e (vi) ações de fortalecimento institucional para a valorização do Patrimônio Histórico.

Gasparian analisa da seguinte forma a importância da expansão dos projetos e programas de relações externas municipais para a gestão local, principalmente em relação aos desafios da urbanização:

Nosso século é predominantemente urbano e são estas as questões que estão presentes nas discussões atuais, e que vão decidir onde ficaremos na cadeia de desenvolvimento. As cidades que mais crescem no mundo são cidades na África e na Ásia, e não necessariamente na América Latina, e elas crescem de maneira muito precária. Havia um interesse muito grande de cidades africanas pelos exemplos de SP, e recebíamos muitos visitantes de cidades africanas. Estamos começando a ter uma ótima discussão urbana hoje, mas que anteriormente era muito pobre, focada em questões partidárias e ideológicas.

Além das atividades acima apontadas, Gasparian aponta o processo de elaboração da candidatura da cidade de São Paulo para a Expo 2020³⁰. Dubai foi escolhida para sediar este importante evento mundial - que teve início em 2005 e foi finalizado em 2013, como uma das experiências que trouxe grandes aprendizados para a SMRI, principalmente no que tange ao planejamento e organização de grandes eventos pela gestão pública local.

³⁰ As feiras mundiais conhecidas como Expo, são realizadas a cada cinco anos, e cidades podem apresentar suas candidaturas para promover a feira em seu território. É considerado o terceiro maior evento do mundo, com duração de seis meses. Um dos principais objetivos das Expos é propiciar uma plataforma para divulgação das ações, políticas públicas, formas de governança adotadas por cidades, países, empresas, organizações internacionais e não-governamentais do mundo inteiro.

Sob este aspecto, Gasparian ressalta que uma das grandes vantagens das estratégias e projetos desenvolvidos no âmbito das relações externas municipais em comparação às relações externas estaduais, é o fato que cidades são mais ágeis e ativas, e não representam, do ponto de vista do governo federal, uma ameaça às diretrizes da política externa nacional (haja vista os temas que são em geral trabalhados pelas cidades em sua atuação internacional).

As atividades relacionadas às relações bilaterais foram mantidas ao longo do mandato de José Serra. Entre 2005 e 2006, a PMSP, por meio da SMRI, estabeleceu contatos com governos locais e organizações localizados em doze países de quatro regiões do mundo: África (África do Sul); América Central/do Norte (Estados Unidos e México); América do Sul (Argentina, Bolívia e Colômbia); Ásia (China) e Europa (Alemanha, Espanha, França, Itália e Rússia), conforme pode ser observado no mapa abaixo (detalhes das atividades disponíveis no anexo 5).

Figura 3. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2005 a 2006

Elaboração própria (criado por meio do sítio eletrônico www.mapchart.net). Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

As principais atividades desenvolvidas com parceiros bilaterais foram: (i) reuniões de trabalho e acompanhamento de servidores públicos em missões ao exterior; (ii) visitas de delegações à SP; e (iii) assinatura de acordos ou protocolos de cooperação. Os principais focos de atuação junto aos parceiros bilaterais foram: (i) urbanização; (ii) desenvolvimento econômico; (iii) meio ambiente; e (iv) cultura, esporte e lazer.

Os principais parceiros bilaterais, assim como no governo Marta Suplicy, também estavam localizados na França e Itália, mas tiveram como atividades principais reuniões e visitas, e apenas dois acordos de cooperação foram firmados: com Île-de-France e Milão. Assinaturas de acordos e protocolos têm o potencial de gerar importantes projetos de cooperação que impactam na gestão pública local, como podem permanecer somente como indicadores de relacionamento político com pouca possibilidade de resultar em ações concretas.

É neste contexto que Gasparian situa como legado da SMRI na gestão José Serra, a profissionalização dos funcionários que atuavam na secretaria, que possibilitaram inserir na gestão pública de São Paulo o lado técnico de realização de visitas para trocas de experiências internacionais, com o intuito de criar uma massa de funcionários públicos informados e atualizados, principalmente no que tange o relacionamento com provedores de recursos como o BID e o Banco Mundial, e nas questões ambientais.

Não obstante os avanços apontados, Gasparian ressalta os obstáculos enfrentados na atuação internacional da cidade de São Paulo: (i) dificuldades de interlocução e acompanhamento dos projetos iniciados na SMRI e que eram transferidos para as secretarias-fim, as quais muitas vezes não estavam preparadas para receber parceiros estrangeiros, seja por dificuldades de comunicação como de organização interna; (ii) dificuldades em operacionalizar o recebimento de recursos de organizações internacionais, devido às extensas exigências burocráticas existentes, tanto no âmbito municipal quanto nas próprias organizações internacionais; (iii) a descontinuidade dos projetos devido a mudanças de gestão, que implica em mudanças no perfil dos gestores e suas percepções em relação à atuação internacional do município.

Em suma, ao longo do mandato de José Serra, a SMRI teve sua estrutura mantida, e realizou um expressivo número de atividades e participações em eventos internacionais e junto a redes de cidades, principalmente no que tange a realização de atividades relacionadas aos desafios da urbanização. A agenda internacional de José Serra nas atividades internacionais foi menos intensa do que a agenda de Marta Suplicy, e confirmando o direcionamento mais pragmático voltado a resultados e menos inclinado à intensificação de laços políticos regionais. Conforme indicado anteriormente, ainda que tenha havido indícios de uma possível tentativa de dissolver a SMRI no início do governo Serra, a secretaria permaneceu ativa e possibilitou que, nos governos subsequentes, houvesse uma intensificação das atividades exercidas.

Governo Gilberto Kassab (2007 a 2012)

Com a renúncia de José Serra da PMSP em 2007, seu vice, Gilberto Kassab assume como prefeito e é depois reeleito para mais um mandato de quatro anos. O partido ao qual Gilberto Kassab pertencia por ocasião de seus mandatos frente à PMSP era o DEM³¹, partido considerado de direita, com origem associada ao regime militar, fortemente relacionado aos princípios econômicos e políticos do liberalismo (RIBEIRO, 2014), constante aliado do PSDB em disputas eleitorais e em coalizões governativas.

O secretário da SMRI durante todo o mandato de Gilberto Kassab foi Alfredo Cotait Neto, em substituição à Maria Helena Gasparian. Para esta tese foi entrevistado Guilherme Mattar (Alfredo Cotait Neto não esteve disponível para entrevistas, apesar de inúmeras tentativas de contato), pois o mesmo atuou inicialmente como chefe-de-gabinete e depois como secretário-adjunto, além de ter atuado como secretário pelo período de um ano, quando Cotait assumiu uma cadeira no Senado Federal.

O perfil dos componentes da SMRI foi bastante alterado no mandato de Gilberto Kassab, que alocou na secretaria pessoas fortemente ligadas à iniciativa

³¹ O DEM é o nome adotado, em 2007, para marcar uma pretendida “refundação” do Partido da Frente Liberal (PFL).

privada. Alfredo Cotait Neto é engenheiro civil, com mestrado em Economia e liderou diferentes empreendimentos nas áreas da construção civil, mercado de capitais, financeira, hoteleira e hospitalar, além de ser presidente da Câmara de Comércio Brasil-Líbano e vice-presidente da Associação Comercial de São Paulo, com uma intensa participação junto à comunidade libanesa de São Paulo e muito próximo politicamente ao prefeito Gilberto Kassab (Cotait foi candidato a segundo suplente de Gilberto Kassab nas eleições de 2010 para o Senado).

Em entrevista para a autora, Guilherme Mattar³² - advogado, também ele com intensa atuação junto à Câmara de Comércio Brasil-Líbano – afirma que houve uma tentativa de retomar com mais intensidade a atuação da SMRI durante o mandato de Gilberto Kassab. De acordo com Mattar, no início da gestão a secretaria se dedicava a cuidar do cerimonial internacional, tendo havido inclusive uma mudança de regimento na época para dar conta do grande número de recepções e visitas de chefes de estado, dado o momento de visibilidade que o Brasil estava passando no cenário internacional, fazendo com que a PMSP, e por consequência a SMRI, recebesse quase que diariamente o contato de importantes autoridades interessadas em conhecer a gestão pública de São Paulo.

Neste contexto, foi promulgado o Decreto Nº 51.795, de 17 de setembro de 2010, que complementava a Lei Nº 13.165 regulamentando a SMRI como responsável por conduzir a diplomacia institucional da PMSP. De acordo com o Art. 2º do Decreto, a SMRI teria também as seguintes atribuições: (i) receber representantes de Governos, dignitários estrangeiros, representantes diplomáticos, visitas de delegações estrangeiras, investidores e autoridades de interesse do Município, proporcionando sua adequada recepção protocolar; (ii) planejar, organizar e promover a execução de atividades protocolares referentes a visitas oficiais à Cidade de São Paulo por autoridades estrangeiras e dignitários estrangeiros, bem como pelas respectivas delegações e personalidades; visitas oficiais do Prefeito e do Secretário Municipal de Relações Internacionais, bem como de seus representantes, quando em viagens internacionais; (iii) atender e organizar recepções dirigidas ao Corpo Diplomático e Consular em eventos especiais nas datas significativas e demais eventos oficiais; (iv) organizar solenidades e recepções

³² Entrevista concedida para a autora em 27 de novembro de 2014. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

oficiais na Cidade de São Paulo, assim como exercer cerimonial a missões estrangeiras e altas personalidades civis, militares e religiosas; (v) planejar, coordenar e acompanhar a implementação da infraestrutura e da logística necessárias à realização de solenidades e recepções oferecidas pelo Município; à recepção de autoridades, dignitários estrangeiros e personalidades recebidas pelo Prefeito ou pelo Secretário Municipal de Relações Internacionais; (vi) manter registro, controlar e zelar pela guarda e conservação de eventuais bens recebidos em decorrência do relacionamento da Cidade de São Paulo com outros países, organismos internacionais ou entidades afins.

De acordo com Mattar, as mudanças empreendidas na SMRI tiveram como objetivo empregar um viés mais técnico do que político às atividades desenvolvidas do âmbito da secretaria:

A diplomacia e o cerimonial não eram o mais importante, elas deveriam ser intermediadoras, mas intermediadoras formadas para lidar com temas técnicos, principalmente em assuntos relacionados ao verde e meio ambiente, representando a Pasta em fóruns internacionais, cumprindo no exterior um roteiro indicado pela Secretaria do Verde e Meio Ambiente, dando a São Paulo uma voz que culminou com a escolha da cidade para sediar a Cúpula do C40 em 2011³³. As políticas ambientais foram implementadas um pouco antes - ações relativas ao uso de energia solar, ao novo código de obras, aquecimento de água com energia solar, iluminação pública com maior eficiência, que passaram pela SMRI, e depois mais tarde teve a questão dos veículos híbridos e elétricos. Tínhamos contatos com os secretários do Desenvolvimento Urbano, da Habitação [...], que tiveram um papel importante em compreender os porquês do aterramento dos trilhos urbanos em Turim, que era um exemplo para a Operação Barra Funda-Lapa-Brás, até os monotrilhos em Tóquio e Osaka, e nós da SMRI, ao fazer o contato técnico entre as secretarias daqui e do exterior acabávamos nos envolvendo e compreendendo esses assuntos, que era uma riqueza muito grande.

³³ A cidade de São Paulo sediou a “Cúpula de Prefeitos da Rede C40”, de 31 de maio a 02 de junho de 2011. Estiveram presentes mais de 500 participantes do mundo todo entre representantes de governos municipais, estaduais e federais, de instituições ambientais, além de lideranças políticas e empresariais brasileiras e estrangeiras, incluindo Michael Bloomberg, prefeito de Nova York, Robert Zoellick, presidente do Banco Mundial, e Bill Clinton, ex-presidente dos Estados Unidos, e o principal tema discutido foi o papel das cidades para enfrentar os efeitos das mudanças globais.

A atuação de secretaria-meio ficou bastante evidenciada no período de 2007 a 2012, pois, de acordo com Mattar, as demandas por atividades e projetos de cunho internacional ocorriam em ambos os sentidos – tanto partindo da SMRI quanto das outras secretarias municipais. A SMRI era chamada pelas demais secretarias da PMSP a participar de encontros e atividades que envolvessem governos estrangeiros e demais parceiros internacionais, evidenciando o fato de que as atividades realizadas pela SMRI podiam ocorrer tanto devido a demandas internas da própria secretaria quanto a partir de solicitações de outras secretarias e do prefeito.

Para Mattar, essa dinâmica permitiu desenvolver um relacionamento muito fluido com os demais secretários da gestão municipal, permitindo a criação de “um espírito de companheirismo”, pois havia a compreensão por parte dos representantes das secretarias-fim que os técnicos da SMRI estavam ali para contribuir em assuntos que não eram necessariamente a especialidade deles, mas que ajudariam a construir as pontes com os parceiros internacionais. Entretanto, nem todas as ações internacionais desenvolvidas no âmbito da gestão municipal tinham a participação da SMRI, pois os gestores das outras pastas realizavam contatos internacionais diretamente por meio das secretarias onde atuavam. Entretanto, a SMRI buscava exercer um papel de liderança na condução das atividades internacionais no âmbito da gestão local.

O relatório de gestão da SMRI de 2010 ressalta que, para corresponder a esse papel de liderança, dois objetivos centrais foram ressaltados: (i) a cooperação internacional, observada na busca por parcerias estratégicas com outros países e cidades para estimular o desenvolvimento econômico e social de São Paulo; e (ii) a Inserção Internacional, visando ao fortalecimento da imagem da cidade no exterior como polo de investimentos e oportunidades de negócios. De acordo com o Balanço de Gestão: A Atuação Internacional da Cidade de São Paulo 2007-2008 (p.3), os objetivos acima citados foram alcançados por meio de uma intensa presença de São Paulo em feiras internacionais e missões de divulgação de “oportunidades para investimentos da cidade (foram realizadas várias ações voltadas à participação da cidade em exposições universais) e outras iniciativas importantes de promoção da capital paulista como importante polo internacional em diversas áreas econômicas”.

Neste contexto, as principais metas da SMRI durante os primeiros anos de mandato de Gilberto Kassab eram (i) a participação de São Paulo na Exposição Universal de Xangai 2010 e (ii) a organização da IV Cúpula de Prefeitos da rede de cidades C40. No caso da Expo Xangai 2010, uma das principais bandeiras levadas ao exterior por meio das participações de representantes da SMRI em eventos internacionais foi a Lei Cidade Limpa³⁴. Além disso, Mattar ressalta que a SMRI desenvolveu parcerias muito proveitosas com as cidades de Toronto e com o prefeito David Miller (principalmente no âmbito da C40); com a cidade de Milão (o relacionamento com Milão – sede da Expo 1515 - foi intensificado devido à pretensão de São Paulo em apresentar sua candidatura para a Expo 2020); também se pode ressaltar a relação com Paris (no âmbito do projeto de Cooperação entre São Paulo e Região de Île-de-France – com o desenvolvimento de projetos nas áreas de saúde, cultura e desenvolvimento econômico na cidade de São Paulo); e com Nova York, na gestão do prefeito Michael Bloomberg, que rendeu interações importantes na área do verde e meio ambiente, do planejamento e desenvolvimento urbano.

A atuação da SMRI esteve condicionada às metas estabelecidas na “Agenda 2012” - um programa de planejamento municipal lançado em 31 de março de 2009, atendendo à Emenda 30 da Lei Orgânica do Município – estabelecendo que os objetivos e estratégias para a secretaria deveriam ser inseridos na concepção dos seis eixos de cidades: (i) Cidade de Direitos; (ii) Cidade Sustentável; (iii) Cidade Criativa; (iv) Cidade de Oportunidades; (v) Cidade Eficiente; e (vi) Cidade Inclusiva³⁵, e as atividades da SMRI foram elaboradas primordialmente ao redor dos

³⁴ Segundo o sítio eletrônico da Prefeitura de São Paulo, a Lei nº 14.223, conhecida como Lei Cidade Limpa, instituiu regras mais rígidas e claras para orientar a colocação de anúncios indicativos nas fachadas dos imóveis, introduzindo uma norma geral a ser seguida por todos os estabelecimentos, sejam públicos ou privados, em que cada estabelecimento só poderá ter na fachada um único anúncio indicativo com todas as informações necessárias ao público com um tamanho máximo, definido segundo a dimensão da testada, que é a linha divisória entre o imóvel e o logradouro ou via pública. Disponível em:

http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/cidadelimpa/anuncio_indicativo/anuncio.html. Acesso em outubro/2015.

³⁵ De acordo com o relatório de gestão da SMRI de 2010, os objetivos traçados para cada um dos eixos de cidades são: (i) Cidade de Direitos: promover a universalização dos serviços públicos e melhorar continuamente sua qualidade; (ii) Cidade Sustentável: compatibilizar a busca por melhor qualidade de vida para as gerações presentes e futuras com a necessária redução dos impactos ambientais gerados pelas atividades urbanas; (iii) Cidade Criativa: aproveitar as potencialidades criativas da cidade para promover o desenvolvimento econômico e social; (iv) Cidade de Oportunidades: criar um ambiente propício à geração de empregos e de negócios, ampliar a qualificação profissional da mão-de-obra e promover a descentralização das atividades produtivas; (v) Cidade Eficiente: assegurar qualidade, agilidade, transparência, responsabilidade

eixos da Cidade Criativa e da Cidade de Oportunidades, em consonância com a prioridade dada à atuação da secretaria nos eixos de atividades e projetos de cunho econômico e técnico, e uma participação menos ativa em atividades de conotação política.

Além da divisão dos objetivos em eixos, a distribuição das atividades estratégicas da secretaria estabelecia a atribuição de responsabilidades de acordo com uma divisão geográfica e por atividades, definidos da seguinte forma: (i) África; (ii) América Latina; (iii) América do Norte; (iv) Europa; (v) Oceania, Ásia Central e Meridional; (vi) Oriente Médio; (vii) Expo 2020; (viii) Meio Ambiente; (ix) Missões Empresariais; (x) Ásia (com um ênfase na China); (xi) Cooperações; (xii) Escandinávia; (xiii) França; (xiv) Itália; (xv) Portugal e Espanha; (xvi) Reino Unido; (xvii) Holanda e Alemanha. Além da divisão geográfica, havia outras quatro subdivisões: (i) Relatórios de gestão e Livro SMRI; (ii) Marketing e Divulgação; (iii) Cerimonial; e (iv) Recursos Humanos. Um mesmo funcionário poderia atuar em mais de uma divisão geográfica, que era atribuída de acordo com possíveis afinidades pessoais ou profissionais, tais como: domínio do idioma; proximidade étnico-cultural (ex. funcionários de origem asiática geralmente trabalhavam nos projetos desenvolvidos junto a parceiros asiáticos); preferências pessoais, entre outros. Para desempenhar as atividades estabelecidas, aproximadamente 40 funcionários (entre concursados e comissionados – estes compunham a maioria do efetivo) trabalhavam na SMRI, que possuía um orçamento anual de aproximadamente R\$ 6 milhões, incluindo-se nesta cifra os valores destinados a salários, viagens, pagamentos a consultorias, despesas gerais de escritórios, entre outros.

Ao observar a relação de atividades desenvolvidas pela SMRI durante o mandato de Gilberto Kassab, é possível verificar uma predominância de atividades nos níveis econômico e de cooperação (ver relação de atividades no anexo 6), dado que a maioria dos eventos organizados pela secretaria, ou que contaram com a participação direta de representantes da secretaria, teve como objetivos discutir temas voltados prioritariamente (i) à promoção econômica (por meio de atividades e ações – palestras, feiras, congressos - desenvolvidas em São Paulo assim como

social e justiça fiscal às políticas municipais; e (vi) Cidade Inclusiva: reduzir as desigualdades territoriais por meio da articulação e integração de políticas públicas.

internacionalmente); (ii) ao meio ambiente; e em menor escala, atividades voltadas (iii) à inovação e tecnologia; e (iv) à urbanização.

Desta forma, a atuação no nível econômico está em geral mais voltada à participação em eventos de setores econômicos específicos. Os tipos de atividades desenvolvidas no âmbito da SMRI com vistas ao desenvolvimento econômico da cidade de São Paulo estão relacionados ao perfil de Alfredo Cotait Neto e Guilherme Mattar, haja vista a extensa participação de São Paulo em feiras de promoção imobiliária e de seguros, além de ações voltadas ao turismo médico e promoção da indústria do design. Durante o mandato de Gilberto Kassab as atividades de cunho político foram mantidas, mas ocorreu um expressivo aumento das atividades desenvolvidas no nível econômico.

As atividades desenvolvidas pela SMRI entre 2007 e 2012 tiveram como princípio, de acordo com Mattar, projetar a imagem de uma cidade que pode oferecer vastas opções em termos da gastronomia, cultura, diversidade das pessoas, excelência acadêmica e tecnológica no contexto do nosso continente, presença internacional, capacidade de promover eventos profissionais, entre outros. Mattar afirma que a atuação da SMRI foi elaborada com o objetivo de reforçar a imagem de São Paulo não só como locomotiva do país, mas também como porta de entrada para todo o continente, em um momento em que todo o mundo olhava com muito interesse o crescimento do país.

Durante o mandato de Gilberto Kassab as atividades de cunho político foram mantidas, mas ocorreu um expressivo aumento das atividades desenvolvidas no nível econômico. A SMRI participou ativamente de duas grandes feiras internacionais do setor imobiliário (i) a Feira Internacional *Expo Itália Real Estate* (EIRE), em Milão – todas as edições de 2009 a 2012; e (ii) a *Le Marché International des Professionnels de L'immobilier* (MIPIM) – em Cannes, França nas edições de 2007 a 2012. Também houve um expressivo aumento na participação em seminários e eventos voltados a oportunidades de negócios e investimento (ver anexo 6).

As atividades no nível político foram desenvolvidas principalmente no âmbito das redes de cidades. A SMRI atuou junto a seis redes de cidades (AICE, Rede C40, CIDEU, ICLEI, Rede de Mercocidades, UCCI) e cinco organismos multilaterais

(BID, Banco Mundial, UE, Organização Mundial do Trabalho – OIT³⁶, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE³⁷). As atividades desenvolvidas foram: (i) participações em seminários, cúpulas, conferências, encontros, workshops e reuniões de trabalho; (ii) assinatura de acordos ou protocolos de cooperação; e (iii) projetos de inclusão social.

A secretaria também manteve uma extensa agenda de atividades junto a parceiros bilaterais. O mapa abaixo indica os países onde estão localizados os governos locais e organizações parceiras (ver anexo 6):

Figura 4. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRI estabeleceu relações bilaterais no período de 2007 a 2012

Elaboração própria (criado por meio do sítio eletrônico www.mapchart.net). Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

Ao longo do mandato de Kassab, a SMRI expandiu fortemente o número de parceiros bilaterais internacionais, presentes em 59 países de sete regiões do mundo: África (África do Sul, Angola, Argélia, Cabo Verde, Camarões, Egito, Guiné-

³⁶ Criada em 1919, a OIT é uma agência da ONU que tem por missão promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter acesso a um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade. Disponível em:

<http://www.oitbrasil.org.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: novembro/2015.

³⁷ Estabelecida em 1961, a OCDE proporciona um fórum de interação entre governos de 34 países para que juntos promovam trocas de experiências e busquem soluções para problemas em comum em uma grande gama de assuntos (agricultura, segurança, cobranças de impostos, entre outros). Disponível em:

<http://www.oecd.org/about/>. Acesso em: novembro/2015.

Bissau, Libéria, Mali, Marrocos, Nigéria, Senegal e Tunísia); América Central/do Norte (Aruba, Canadá, Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana); América do Sul (Argentina, Chile e Peru); Ásia (China, Cingapura, Coreia do Sul, Índia, Japão, Malásia, Paquistão e Vietnã); Europa (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Eslovênia, Espanha, França, Geórgia, Holanda, Hungria, Inglaterra/Reino Unido, Irlanda, Itália, Polônia, Portugal, República Tcheca, Romênia, Suécia, Suíça, Turquia); Oceania (Austrália e Nova Zelândia) e Oriente Médio (Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Israel, Líbano, Líbia, Qatar e Síria).

As relações mais profícuas foram com a China, Japão, Espanha, França, Itália e Estados Unidos, e as principais atividades desenvolvidas foram (i) audiências e reuniões com embaixadores e representantes estatais em missão a São Paulo; (ii) reuniões com representantes de empresas/instituições internacionais; (iii) assinatura de declarações conjuntas ou protocolos de intenções; e (vi) missões institucionais ao exterior.

Os principais focos das atividades estiveram relacionados às seguintes questões: (i) estreitamento de laços políticos – ocorreram audiências e reuniões com representantes estatais de delegações estrangeiras sem uma agenda de discussões específica; (ii) reuniões com delegações empresariais em visita à São Paulo; (iii) visitas para cooperação técnica, especialmente aquelas voltadas à experiências de administração pública local; (iv) urbanização e inovações urbanas; (v) e meio ambiente; e (vi) cultura e lazer.

Houve um expressivo aumento no número de visitas e encontros com parceiros provenientes da África (enquanto nos governos Marta Suplicy e José Serra ocorreram encontros somente com representantes de Johannesburgo – África do Sul – no governo Gilberto Kassab foram realizados vinte e um encontros e uma assinatura de protocolo de cooperação com parceiros africanos de treze países diferentes) e do Oriente Médio (foram quinze encontros – tanto em São Paulo quanto no exterior – com representantes estatais e empresariais de sete países, e uma expressiva quantidade de atividades com Israel). Os parceiros mais profícuos foram representantes de governos locais da China, Espanha, França, Estados Unidos, Japão, Itália, Argentina e Portugal.

Neste contexto, o legado deixado pela SMRI à gestão da cidade, ainda de acordo com Mattar, foi (i) ter aprimorado a estrutura da secretaria com a formação de uma mão de obra específica, de jovens formados em relações internacionais, capazes de desenvolver um trabalho bastante sério no longo prazo e com potencial de dar continuidade ao que tem sido feito desde a criação da secretaria; e (ii) ter acentuado uma política de resultados, principalmente no que tange ao marketing da cidade, focando em uma visão mais pragmática do ponto de vista do que estava sendo feito no exterior.

Entretanto, ainda que a atuação da SMRI já esteja consolidada na gestão pública local, Mattar ressalta a existência de alguns desafios na atuação internacional dos municípios: (i) haverá sempre um problema de mensuração e de apuração de resultados da atuação internacional, pois são muitas as atuações meio e poucas as atuações fim, e por isso muitos destes resultados serão contabilizados em outras áreas; e (ii) o baixo orçamento destinado à pasta.

Em suma, é possível afirmar que, não obstante a indicação de objetivos de cunho econômico presentes nos relatórios de gestão da secretaria houve uma intensa realização de atividades nos níveis de cooperação e político ao longo dos dois mandatos de Gilberto Kassab. Diante deste cenário, é possível tecer algumas considerações. Em primeiro lugar, é importante ressaltar que o papel da SMRI, desde sua concepção, se consolidou no aparato público local como uma secretaria-meio que procura realizar atividades e estratégias internacionais que estejam em consonância com principais pautas da gestão da PMSP, e que perpassam pelos três níveis de Lecours. Neste sentido, há uma interposição de atividades que articulam tanto objetivos econômicos quanto de cooperação e políticos. Em segundo lugar, é possível argumentar que, para que haja uma atuação mais agressiva na captação de investimentos estrangeiros, teria que ocorrer uma readequação tanto do perfil dos funcionários (priorizando uma formação voltada aos negócios, e não à atuação em gestão pública ou às relações internacionais), quanto dos objetivos e formas de atuação da secretaria (priorizando o estabelecimento de contatos com empresas e parceiros internacionais que atuem na criação de novos negócios).

Governo Fernando Haddad (2013 a 2014)

No mandato de Fernando Haddad (2013-2016* - o primeiro mandato do prefeito se encerra em 2016, porém, por questões metodológicas e de cronograma da pesquisa, a presente tese analisará somente o período de 2013 a 2014), que pertence ao PT – mesmo partido ao qual Luiza Erundina e Marta Suplicy pertenciam por ocasião de seus mandatos frente à PMSP - houve uma alteração significativa nas atribuições da SMRI, de acordo com o Decreto Nº 53.685, de 1º de janeiro de 2013, que alterou o nome da secretaria para Secretaria Municipal das Relações Internacionais e Federativas da Cidade de São Paulo (SMRIF). A mudança colocou a secretaria como responsável também por promover e coordenar ações conjuntas e de cooperação com a União, Estados, Municípios brasileiros, e em especial, os da Região Metropolitana da Grande São Paulo e seus 39 municípios.

Conforme o Art. 234 do Decreto Nº 53.685, a mudança operada por Haddad teve por objetivo atribuir à SMRIF a assessoria ao Prefeito e aos órgãos da Administração Direta e Indireta do Município (i) nas relações e no desenvolvimento de ações conjuntas e de cooperação com os demais entes da Federação; (ii) nos assuntos relacionados à Região Metropolitana da Grande São Paulo e seus órgãos de gestão; (iii) nas relações de cooperação com instituições e centros de estudos sobre federalismo; (iv) nas relações com associações e entidades de representação de Municípios; (v) nas relações e no desenvolvimento de ações conjuntas e de cooperação com governos estrangeiros e seus representantes diplomáticos e consulares; (vi) nas relações e no desenvolvimento de ações conjuntas e de cooperação com entidades públicas e privadas de caráter internacional; (vii) nas relações e parcerias com organismos e fóruns internacionais multilaterais, em especial, com redes de cidades, cidades-irmãs do Município de São Paulo e no âmbito do Mercosul, da União de Nações Sul-Americanas (UNASUL) e a Comunidade dos Estados Latino-americanos e Caribenhos (CELAC); (viii) na organização e coordenação de eventos de relevância nacional e internacional; (ix) na identificação de projetos, ações e boas práticas nacionais e internacionais de interesse do Município.

É possível perceber, conforme as novas atribuições delineadas acima, a busca por conduzir a atuação da SMRIF em um contexto acentuadamente político, com forte atuação junto às redes de cidades e aos parceiros internacionais latino-americanos. De fato, nos dois primeiros anos de gestão de Fernando Haddad frente à PMSP, a SMRIF teve um aumento tanto no número quanto na diversidade de atividades desempenhadas (ver quadro 7). Sob este aspecto, é possível verificar a influência do perfil do secretário Leonardo Barchini Rosa, bem como do secretário-adjunto Vicente Carlos y Plá Trevas, na condução da SMRIF como um importante ator político e de coordenação da gestão pública local da PMSP. Leonardo Barchini tem uma sólida carreira no serviço público federal - é graduado em Direito e Mestre em Ciências Sociais, foi funcionário do Ministério da Educação (MEC), de 1994 a 2002, lotado na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) desde 1996, onde atuou como Assessor da Presidência, Assessor do Coordenador-Geral de Cooperação Internacional, Coordenador-Geral Adjunto de Cooperação Internacional e Auditor-Chefe, e ocupou o cargo de Coordenador-Geral de Cooperação Internacional da CAPES, foi Chefe da Assessoria Internacional, Chefe de Gabinete do Ministro da Educação e Diretor de Programas da Secretaria Executiva do MEC.

Já Vicente Trevas foi um dos fundadores do PT e vem de uma forte atuação partidária e no serviço público – é bacharel em Ciências Políticas e Sociais, foi Consultor da Presidência da Caixa Econômica Federal e Assessor Especial do Ministro de Estado da Justiça para Assuntos Federativos, foi Coordenador-executivo para assuntos federativos do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI) do Ministério da Justiça, subchefe de Assuntos Federativos da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República, Coordenador brasileiro do Foro Consultivo de Estados, Províncias, Departamentos e Municipalidades do MERCOSUL, Vice-Presidente da Rede Interamericana de Alto Nível sobre Descentralização, Governo Local e Participação Cidadã (RIAD) da OEA, Coordenador brasileiro da Reunião Especializada de Municípios e Intendências do MERCOSUL, Secretário Nacional de Assuntos Institucionais do PT, Secretário de Planejamento, Desenvolvimento Urbano e Assuntos Metropolitanos da Prefeitura do Município de São Vicente – SP, Administrador Regional da Sé - PMSP.

Em entrevista dada à autora, Leonardo Barchini³⁸, contextualiza o momento atual da SMRIF como sendo de retomada de sua importância política, tendo por objetivo retomar o histórico da secretaria sob três aspectos: a paradiplomacia, o aprimoramento da atuação interna da secretaria e a nova gestão pública da cidade de São Paulo. Para Barchini, durante a gestão da Marta Suplicy houve um enfoque da atuação da SMRIF na participação nas redes de cidades, mas devido a uma guinada comercial na atuação da secretaria durante a gestão Serra-Kassab, o objetivo é retomar a questão política na atual gestão.

Tal retomada política tem por objetivo inserir São Paulo em um contexto mais abrangente sobre a participação mais ativa das cidades em importantes questões globais - como, por exemplo, no âmbito das discussões das metas do desenvolvimento sustentável do milênio da ONU, a UN Habitat, e nas discussões da FNP e do FONARI, fórum presidido atualmente pela cidade de São Paulo e que discute a participação internacional dos governos locais brasileiros – atuando em consonância com a política externa nacional. Neste sentido, Barchini afirma que o desafio das cidades hoje é adquirir uma maior capacidade de interlocução e decisão política no âmbito internacional.

As principais vertentes de atuação da SMRIF desde 2013 são descritas da seguinte forma por Barchini: (i) ser o interlocutor entre a PMSP e as demais prefeituras brasileiras; com a região metropolitana de SP; com o governo estadual e com o governo federal; (ii) atuar na função de relações públicas – mantendo contato com os cônsules, com as câmaras de comércio, e apoiando a SP Negócios³⁹ nas questões comerciais com parceiros internacionais; e (iii) apoiar a gestão pública local, principalmente no estabelecimento de trocas de boas práticas com parceiros internacionais que ajudem a melhorar a gestão da cidade. Neste sentido, Barchini afirma que:

³⁸ Entrevista concedida para a autora em 10 de setembro de 2014. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

³⁹ A SP Negócios é uma agência municipal de São Paulo, criada em 2013, como resultado da expansão do escopo da Companhia São Paulo de Parcerias, que havia sido criada em 2007 com o intuito de promover parcerias público-privadas (PPPs) e que não possuía um enfoque internacional. O caráter de agência promotora PPPs permaneceu com a reestruturação de 2013, tendo sido acrescidos os objetivos de promover investimentos e melhorar o ambiente de negócios para o desenvolvimento da cidade de São Paulo, onde se incluem o atendimento a possíveis parceiros internacionais interessados em investir na cidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.spnegocios.com/pt-br/sp-negocios/sp-negocios>. Acesso em: outubro/2015.

A SMRIF funciona em duas vertentes: (i) a “saída de bola” – trazemos as primeiras ideias para o prefeito e para a secretaria-fim que executará essa ideia, além de fazermos (ii) pesquisas mundiais do que tem sido feito em outras cidades. Quando uma política pública estiver sendo implementada na cidade, a SMRIF deve contribuir para esse processo e também auxiliar no debate, divulgação e compreensão de tais políticas públicas, construindo argumentos.

Para atingir tais objetivos, Barchini afirma haver uma tendência muito forte na atual gestão de atrair para a secretaria profissionais de relações internacionais que compreendam também de gestão pública – em contraposição às características de pessoal atuante na SMRIF em gestões anteriores, em que se focou muito mais nas questões cerimoniais e técnicas. Para Barchini, além da capacidade de atuar como promotor de políticas públicas, o profissional que atua na SMRIF está mais ligado aos aspectos políticos da gestão da cidade, sobrepondo-se assim os aspectos técnicos anteriormente privilegiados em mandatos anteriores. Na visão de Barchini, sem esta expansão de escopo da SMRIF, a própria existência de uma secretaria encarregada de atuar nas relações externas não seria justificada.

As mudanças trazidas à SMRIF implicaram também em uma profunda alteração na estrutura interna da secretaria. Enquanto nos mandatos de Marta Suplicy e José Serra não havia uma divisão específica das atividades entre os funcionários – a não ser as divisões por cargos hierárquicos – e na gestão de Gilberto Kassab os funcionários eram distribuídos conforme uma estrutura geográfica e por tarefas específicas, na gestão Fernando Haddad o modelo de distribuição geográfica é abolido e uma nova divisão de tarefas foi implementada.

Entre 2013 e 2014, de acordo com o sítio eletrônico da PMSP⁴⁰, a divisão estratégica das atividades da SMRIF ficou definida da seguinte maneira: (i) coordenação de projetos especiais (foi criada para suprir a necessidade da gestão local de megaeventos, apoiando a preparação e organização da Copa de Futebol da FIFA em 2014, os Jogos Olímpicos em 2016 e coordenando a candidatura da cidade para sediar a Exposição Universal de 2020); (ii) coordenação de cooperação internacional e redes de cidades (é responsável pela atuação

⁴⁰ Detalhes sobre as atribuições de cada uma das coordenações disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/relacoes_internacionais/organizacao/index.php?p=146116. Acesso em: outubro/2015.

internacional da PMSP nos âmbitos multilaterais como fóruns, redes de cidades e organismos internacionais e também pela avaliação e proposição de projetos e cooperações multilaterais internacionais); (iii) coordenadoria de assessoria internacional e cooperação bilateral (oferece suporte às Secretarias Municipais e ao Gabinete do Prefeito em relação às demandas de órgãos internacionais e governos estrangeiros, bem como acompanha junto às outras Secretarias Municipais os acordos bilaterais estabelecidos pela Cidade de São Paulo, como os acordos de cidades-irmãs e de cooperação técnica em temas específicos); (iv) assessoria especial de assuntos metropolitanos (visa à construção de uma agenda metropolitana comum envolvendo as Secretarias Municipais, Estaduais, as Subprefeituras, as diferentes Prefeituras da Região Metropolitana de São Paulo e os Consórcios Intermunicipais, com intuito de articular e estabelecer ações integradas nas diversas políticas públicas); (v) coordenadoria de assuntos federativos (tem por competência manter relacionamento com os Poderes Legislativo e Executivo da União, com vistas a viabilizar a inserção do Município em programas federais, acompanhar a pauta legislativa e identificar oportunidades de cooperação institucional); e (vi) assessoria especial para assuntos internacionais (que tem entre suas principais atribuições coordenar as relações com o MRE e com o Corpo Consular residente em São Paulo e apoiar a coordenadoria de Projetos Especiais no que tange às ações do Comitê de Candidatura da Cidade de São Paulo à EXPO 2020 e a outros grandes eventos que envolvam contato e intermediação com os consulados). Em 2014, a previsão orçamentária para a SMRIF foi de R\$ 8,9 milhões, com um contingente de aproximadamente 50 funcionários (entre servidores concursados e comissionados).

Tal reestruturação, considerada por Barchini como fundamental para implantar na prática as novas propostas de atuação da SMRIF, principalmente no que tange à inclusão dos assuntos federativos, reforça ainda mais a importância da SMRIF na gestão atual, que deve ser percebida como uma secretaria-meio que deve se dedicar a ser um ator estratégico para a gestão local. Além da mudança de organograma, houve também um procura por profissionais de relações internacionais capacitados também em relação às políticas públicas (na opinião do secretário, internacionalistas têm por formação uma visão de mundo cosmopolita,

com conhecimentos transversais valiosos que ajudam a oxigenar a gestão pública local).

Para Barchini, o perfil técnico, priorizado na gestão anterior, não é o ideal na condução de uma secretaria de relações internacionais, pois todos que estão no serviço público devem atuar como agentes políticos e conhecer o governo para o qual trabalham como também têm o dever de estarem familiarizados com as políticas públicas praticadas por esse governo, no intuito de acompanhar, criticar e relacionar a gestão pública local com as questões internacionais e globais.

Barchini utiliza como exemplo da atuação da SMRIF na gestão de políticas públicas locais, o exemplo da iniciativa de PMSP em trocar as lâmpadas utilizadas nas ruas de São Paulo por lâmpadas LEDs (que consomem menos energia e são ambientalmente mais sustentáveis), que gerou uma intensa pesquisa da secretaria na busca por informações sobre o assunto em outras cidades do mundo, tendo partido da Secretaria de Serviços a solicitação à SMRIF. Da mesma forma ocorreu com o Programa Braços Abertos⁴¹, com iniciativas similares implementadas em Portugal e na Holanda, e que gerou um memorando de entendimento de cooperação em oito áreas, entre elas reintegração social de usuários de drogas e moradores de rua, desenvolvimento urbano sustentável, políticas LGBT, educação e esportes, entre outras.

Vicente Trevas (2014)⁴², por sua vez, ressalta a importância da SMRIF como “secretaria parceira das questões cotidianas da cidade”, que participa de todas as iniciativas internacionais com o prefeito e vice-prefeita, e junto às demais secretarias municipais, além de manter relacionamentos com organismos multilaterais - principalmente com o sistema ONU, no âmbito do PNUD, Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL) e o Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF). Além disso, Trevas ressalta a importância de se fomentar relações entre governos locais em países em desenvolvimento, com a intensificação de laços de cooperação Sul-Sul.

⁴¹ Conforme o sítio eletrônico da PMSP, o Programa Braços Abertos tem como finalidade “proporcionar aos dependentes que moram naquela região, o resgate da integridade humana, oferecendo tratamento, assistência, moradia e trabalho”. Participam do programa 13 secretarias municipais, inclusive a SMRIF. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/noticias/?p=165047>. Acesso em: outubro/2015.

⁴² Entrevista concedida para a autora em 08 de setembro de 2014. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

A proposta de ampliação das ciclovias na cidade de São Paulo, uma das medidas municipais de maior impacto na gestão de Fernando Haddad, teve a contribuição da SMRIF com pesquisas conduzidas em Nova York e Buenos Aires, cidades que também adotaram políticas públicas de promoção das ciclovias e que possibilitaram à secretaria obter informações e trocas de práticas importantes para a elaboração do projeto paulistano. Outro importante projeto implementado na gestão atual são os “Diálogos São Paulo no Mundo”, cujo objetivo é permitir a integração entre os servidores da PMSP e especialistas de várias áreas (acadêmica, terceiro setor, entre outros) para discutir temas relativos à atuação internacional da cidade e à gestão do município.

Como legado institucional, Barchini aponta a reorganização administrativa, tornando a secretaria mais funcional, além de ressaltar a importância das relações externas municipais como um aspecto mais central para a gestão pública local. Além disso, a capilaridade da atuação da SMRIF tem permitido auxiliar na construção de uma nova narrativa para São Paulo, pautada nas questões urbanas e no fortalecimento das qualidades da cidade. Tal capilaridade é percebida em uma intensa atuação da secretaria junto às demais secretarias municipais, com a criação de “pontos focais” – estabelecimento de contatos periódicos com funcionários em cada uma das secretarias. O papel da SMRIF é atuar como parceira das demais secretarias na construção da agenda internacional e promover um fluxo internacional diversificado e com a atuação de vários atores (universidades, sindicatos, movimentos sociais, ONGs, entre outros).

Tendo em vista tal perspectiva, é possível observar uma predominância de atividades da SMRIF nas questões de nível político e de cooperação (ver anexo 8), dado que a maioria dos eventos organizados ou que tiveram a participação direta de representantes da secretaria apresentaram como objetivos principais discutir temas voltados (i) à governança local e às políticas públicas para o desenvolvimento do esporte, da educação, da cultura, combate à pobreza, entre outros; (ii) às questões ambientais e de sustentabilidade urbana; (iii) integração política com municípios latino-americanos; e (iv) trocas de experiências com parceiros internacionais, tendo em vista os desafios da urbanização. O enfoque político em primeiro lugar, e de cooperação em segundo, corroboram as características delineadas no início desta

seção, que ressalta a importância dada à integração regional e aos desafios da urbanização na gestão das relações externas subnacionais em São Paulo.

A atuação da SMRIF esteve inserida em um escopo ainda mais amplo de atividades durante os primeiros dois anos de mandato de Fernando Haddad, que envolveram questões de políticas públicas como: (i) inclusão econômica e social; (ii) urbanização e o direito à cidade – relativas à inclusão das mulheres e estrangeiros; e (iii) meio ambiente e infraestrutura. A questão da urbanização é, portanto central na atuação das relações externas na cidade de São Paulo, tanto em relação ao desenvolvimento de projetos e atividades, quanto na projeção da imagem da cidade no exterior. Barchini afirma que se procura passar a imagem de uma cidade altamente urbanizada, mas que não deve esconder suas profundas desigualdades - ele exemplifica o fato ao apontar que a cidade possui a segunda maior frota de helicópteros do mundo (atrás apenas de Nova York), ao mesmo tempo em que 30% da população vivem em condições sub-humanas, seja em relação à moradia, acesso a trabalho, infraestrutura, entre outros aspectos. Além disso, Barchini ressalta o valor da imagem de São Paulo como uma cidade altamente miscigenada, com pessoas provenientes de todos os lugares do mundo e que propiciam riqueza cultural e alta capacidade de trabalho.

Neste contexto, a SMRIF intensificou fortemente sua atuação junto às redes de cidades e organismos multilaterais (ver anexo 10) – há registros de atividades desempenhadas junto a dez redes de cidades (AICE, Associação Latino Americana de Sistemas Integrados – SIBRT, CGLU, FALP, ICLEI, Rede C40, Rede de Mercocidades, *Red de Ciudades*⁴³, Rede Metropolis e *World E-Governments of Organization of Cities and Local Governments* - WEGO⁴⁴) e a dezoito organismos multilaterais (Banco Mundial, CAF, BID, BRICS, EU, Fórum de Diálogo Índia, Brasil e África do Sul – IBAS, OEA, Organização dos Estados Ibero-americanos - OEI, Agência ONU de Assistência aos Refugiados da Palestina no Oriente Próximo - UNRWA, Agência ONU para Refugiados – ACNUR, CEPAL, Fundo das Nações Unidas para a Infância - UNICEF, ONU, OIT, UN Habitat, Organização das Nações

⁴³ Rede de cidades que reúne cidades de dez países latino-americanos em torno de vinte e uma temáticas transversais que tem por objetivo promover cidades e territórios justos, democráticos e sustentáveis. Disponível em: <http://redciudades.net/la-red/>. Acesso em: dezembro/2015.

⁴⁴ A WEGO é uma organização internacional que disponibiliza ferramentas tecnológicas a serem empregadas no aprimoramento de sistemas de governança local. Disponível em: http://www.wego.org/WeGO_at_a_Glance. Acesso em: dezembro/2015.

Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, Programa Mundial de Alimentos – PMA, PNUD). As principais atividades empreendidas foram: (i) participações em congressos, seminários e reuniões plenárias e de comitês executivos; (ii) assinatura de protocolos ou memorandos de entendimento para cooperação técnica; e (iii) visitas de delegações estrangeiras e missões ao exterior.

Como se pode perceber, durante o mandato de Haddad houve um aumento considerável no número de redes de cidades ou organizações multilaterais (vinte e oito no total) com as quais a SMRIF manteve algum tipo de atividade em comparação aos três mandatos anteriores. As redes de cidade nas quais a secretaria esteve mais ativa entre 2013 e 2014 foram: Rede de Mercocidades (foco na integração dos governos municipais localizados em países do Mercosul), CGLU (foco na promoção da governança e da democracia local) e AICE (foco na promoção de colaborações e ações entre cidades, de intercâmbios de experiências com grupos e instituições com interesses comuns, influenciando na gestão pública local).

Entre os organismos multilaterais parceiros, os principais foram o BID (financiamento de projetos de para melhorar a saúde, a educação e a infraestrutura), CEPAL (foco na promoção do desenvolvimento econômico e social mediante a cooperação e a integração no âmbito regional e sub-regional), ONU (promoção da paz e do desenvolvimento mundial) e UN Habitat (promoção de políticas para enfrentar o número crescente de desafios da urbanização e do desenvolvimento ambientalmente sustentável).

Observa-se também um acentuado aumento na participação de atividades junto a organismos multilaterais de nível político, como por exemplo, o IBAS, BRICS, OEA e OEI, indicando uma relevante ênfase em questões regionais, principalmente no que tange à integração regional latino-americana e à intensificação de relações políticas no eixo Sul-Sul. Há também que se ressaltar uma intensificação de atividades desenvolvidas junto a organizações do Sistema ONU, como por exemplo, a UNRWA, PMA e ACNUR, o que denota uma aproximação da SMRIF a temas sensíveis à realidade urbana da cidade de São Paulo atualmente, como os recentes fluxos migratórios e o desafio da inclusão econômica e social desta parcela da sociedade.

Tal tendência a uma integração regional latino-americana e a uma aproximação Sul-Sul também é percebida no movimento de expansão de parceiros bilaterais, observado já durante o governo Gilberto Kassab, e que foi mantido nos primeiros dois anos de mandato de Fernando Haddad. O mapa abaixo ilustra a localização dos parceiros bilaterais da SMRIF entre 2013 e 2014:

Figura 5. Mapa dos países onde estão localizados parceiros com os quais a SMRIF estabeleceu relações bilaterais no período de 2013 a 2014

Elaboração própria (criado por meio de aplicativo disponível gratuitamente no sítio eletrônico www.mapchart.net). Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRIF; sítios eletrônicos.

Os parceiros com os quais a SMRIF tem mantido relações bilaterais na atual gestão municipal de Fernando Haddad estão localizados em 52 países de seis regiões do mundo: África (África do Sul, Argélia, Costa do Marfim, Egito, Etiópia, Gana, Guiné, Mali e Nigéria); América Central/do Norte (Barbados, Canadá, Estados Unidos, Haiti e México); América do Sul (Argentina, Chile, Colômbia, Equador, Uruguai e Venezuela); Ásia (Azerbaijão, Cazaquistão, China, Cingapura, Coreia do Sul, Filipinas, Índia, Japão, Malásia e Vietnã); Europa (Alemanha, Armênia, Áustria, Bélgica, Eslovênia, Espanha, França, Grécia, Holanda, Inglaterra/Reino Unido, Irlanda, Itália, Portugal, República Tcheca, Suécia, Suíça e

Turquia) e Oriente Médio (Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Irã, Líbano e Qatar).

As principais atividades desenvolvidas junto aos parceiros bilaterais foram: (i) reuniões e audiências com representantes estatais; (ii) visitas de delegações; (iii) participação em eventos; e (iv) missões ao exterior. As principais questões abordadas foram: (i) estreitamento de laços políticos junto a governos locais; (ii) mobilidade urbana; (iii) desenvolvimento econômico; (iv) meio ambiente; e (v) inovação, cultura e educação. Os principais parceiros bilaterais são provenientes dos seguintes países: Estados Unidos, Argentina, China, Holanda (a parceria com Amsterdã foi instrumental para a elaboração da estratégia de expansão das ciclovias) e Reino Unido.

A atuação da SMRIF na gestão de Fernando Haddad consolidou o papel da secretaria como importante intermediária entre as demais secretarias da PMSP, outros governos locais estrangeiros e organizações internacionais, tendo em vista um aprimoramento das relações externas municipais nos níveis político, de cooperação e econômico, visando à melhoria na qualidade de elaboração de políticas públicas locais. Houve uma longa trajetória na legitimação das relações externas municipais no aparato público local, evidenciada por meio da expansão constante das atividades desenvolvidas, bem como no próprio crescimento do número de funcionários dedicados exclusivamente a atuar na secretaria. Não obstante tal consolidação, os entrevistados apontaram importantes desafios para aprimorar o trabalho desenvolvido na SMRIF: (i) estabelecer indicadores de mensuração dos resultados (aspecto considerado de extrema relevância por todos, dado o impacto que indicadores possuem para a legitimação da atuação pública); (ii) garantir a continuidade dos projetos e atividades desenvolvidos, mesmo em situação de mudança de governo – principalmente quando há diferenças partidárias, ideológicas ou de posicionamento pessoal do/a prefeito/a; (iii) desburocratizar procedimentos que envolvam parceiros internacionais; e (iv) garantir a constante profissionalização dos funcionários dedicados à atuação internacional.

SP Negócios

As relações externas municipais de São Paulo são conduzidas principalmente por meio da SMRIF, secretaria responsável por coordenar as atividades a serem desenvolvidas junto aos parceiros internacionais. Entretanto é necessário apontar a existência, no aparato público local, da SP Negócios, uma empresa de economia mista, vinculada à Secretaria Municipal de Finanças e Desenvolvimento Econômico, criada a partir da expansão do escopo de atuação da SPP, empresa criada pela lei 14.517/2007, e posteriormente modificada pela lei 14.583/2007, cujos objetivos estavam vinculados à implementação do Programa Municipal de Parcerias Público-Privadas. A partir de 2013, por meio da lei 15.838/2013, a SSP passou a se chamar SP Negócios, e ampliou seu escopo para englobar ações de promoção da implementação de políticas de desenvolvimento econômico na cidade de São Paulo.

Tal mudança levou à incorporação dos seguintes objetivos de atuação, conforme indica a lei municipal 15.838/2013: (i) identificar e articular oportunidades de investimentos nos setores econômicos definidos como estratégicos pelo Poder Executivo Municipal; (ii) articular-se com entes públicos e privados, nacionais ou estrangeiros, para a promoção de oportunidades de negócios no município de São Paulo; (iii) potencializar a imagem da cidade de São Paulo, no Brasil e no exterior, como polo de realização de negócios; (iv) articular parcerias institucionais, públicas e privadas, para estimular investimentos no Município de São Paulo; (v) atrair novos investimentos, nacionais ou estrangeiros, bem como promover e estimular a expansão de empresas instaladas no município de São Paulo; (vi) auxiliar na proposição e implementação de medidas pela Administração Pública com a finalidade de otimizar o ambiente de negócios no município; e (vii) estruturar projetos de infraestrutura, concessões, parcerias público-privadas e outros projetos de interesse público, fornecer subsídios técnicos e auxiliar na sua implementação, conforme diretrizes do Poder Executivo Municipal.

Segundo o sítio eletrônico da SP Negócios (2015), os principais projetos de assessoria conduzidos pela empresa até o momento são: (i) assessoria para captação de empresas interessadas na construção e gestão de uma Arena Multiuso

coberta no Parque Anhembi; e (ii) assessoria técnica à Secretaria Municipal de Serviços (SES) e ao Departamento de Iluminação Pública (ILUME) para a estruturação de parceria público-privada para concessão administrativa destinada à gestão da Rede Municipal de Iluminação Pública.

Na área de desenvolvimento de negócios, a SP Negócios tem atuado para: (i) promover a melhoria do ambiente de negócios na cidade de São Paulo, auxiliando na desburocratização do processo de abertura de empresas e de novos empreendimentos; (ii) promover investimentos por meio do atendimento e suporte a investidores e assessoria técnica (em especial no âmbito da Política Municipal Tech Sampa e a Política Municipal de Incentivos para Prestadores de Serviços na Zona Leste); (iii) assessoria técnica à Secretaria Municipal de Serviços para a implementação do Programa de Expansão do WiFi Livre SP⁴⁵. A SP Negócios tinha em seu quadro trinta e três funcionários com dedicação integral e nove conselheiros (administrativo e fiscal) ao final de 2014, e os principais clientes da agência têm sido as Secretarias Municipais interessadas em obter assessoria na elaboração dos projetos supracitados.

Na área internacional, a SP Negócios tem atuado mais fortemente como interlocutora junto a entidades estrangeiras de promoção de investimentos (com destaque para a *Japan External Trade Investment – Jetro*, *Invest Lisboa*, *Korean Trade-Investment Promotion Agency - Kotra*, *Invest Ottawa*, *International Interprise Singapore*, *UK Trade and Investment*, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – AICEP, *Business France* e *Invest Eslovenia*); câmaras de comércio (Câmara de Comércio Árabe Brasileira, Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil e Câmara Ítalo-Brasileira); e organismo financeiro internacional (BID).

As principais atividades desempenhadas junto às organizações internacionais foram palestras (em eventos promovidos pela AICEP e pela *Invest Eslovenia*) e assinatura de memorando de entendimento com a Kotra (divisão comercial da embaixada da República da Coreia do Sul, que oferece uma plataforma global de negócios para empresários coreanos e brasileiros) para atração de investimentos

⁴⁵ O Programa de Expansão do WiFi Livre SP é um projeto para implementação de internet gratuita em praças e parques, com o objetivo de fortalecer as ações de estímulo à cultura digital e de promover uma ocupação cada vez mais qualificada dos espaços públicos da cidade através da participação da iniciativa privada.

coreanos em São Paulo. Além destas atividades, foi registrada a recepção a cinco delegações de investidores estrangeiros provenientes da (i) Coreia do Sul: recepção a representantes das empresas LG e Samsung; (ii) Dubai: fortalecimento de canal institucional; (iii) Estados Unidos (Iowa): recepção da vice-governadora de Iowa e empresários; (iv) Itália (Lazio): assinatura de memorando de entendimento; e (v) Paquistão: recepção à delegação comercial de representantes do setor têxtil e calçadista. Em 2014 a SP Negócios e o BID firmaram dois acordos de cooperação técnica: (i) para cessão de recursos não reembolsáveis, para apoio na análise de estudos destinados à estruturação do projeto de PPP para as etapas do processo de modernização da infraestrutura da rede de iluminação pública da cidade de São Paulo (montante dos fundos: US\$ 75.000,00 disponibilizados pelos Estados Unidos); e (ii) para promoção de iniciativas de parcerias público-privadas (PPPs), concessões e outros projetos estratégicos de interesse público, no município de São Paulo.

Por ocasião do envio do projeto de lei para criação da SP Negócios, o secretário municipal de Finanças, Marcos de Barros Cruz, apontou que o foco principal da agência seria apoiar projetos de Parcerias Público-Privadas (PPPs) nas áreas de saúde, educação e infraestrutura (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2013). Segundo Cruz, a SP Negócios se espelha no modelo de agência existente em Londres e Nova York, que tem como função principal facilitar a vida de investidores, nacionais e estrangeiros, que queiram empreender na cidade (não são dados incentivos fiscais nem linhas de crédito por meio da SP Negócios, mas sim suporte de consultoria para abertura de novos negócios).

Neste contexto, dois aspectos se sobressaem ao analisar o papel da São Paulo Negócios no contexto das relações externas da cidade de São Paulo: (i) a criação da agência ocorreu durante a gestão de Fernando Haddad, um prefeito de esquerda e que empreendeu um forte ritmo de atuação internacional junto a parceiros regionais, com foco nas atividades de nível político e de cooperação no âmbito da SMRIF; e (ii) o foco de atuação da São Paulo Negócios tem sido prioritariamente no desenvolvimento de parcerias com empresas nacionais, apesar de constar dentre seus objetivos institucionais a atuação internacional.

Há um número limitado de informações da SP Negócios disponível para consulta, dificultando a realização de uma análise mais aprofundada sobre os

desafios encontrados pela agência para aumentar suas atividades internacionais. Entretanto, é possível argumentar que a agência ainda não apresenta números significativos de atuação junto a parceiros internacionais devido a dois fatores em especial: (i) o pouco tempo em que tal objetivo foi inserido no rol de atribuições; e (ii) as necessidades mais prementes estão relacionadas ao desenvolvimento de áreas periféricas da cidade, e portanto mais difíceis de atraírem investimentos estrangeiros.

3.4. Considerações Preliminares

Em suma, pode-se afirmar que a institucionalização das relações externas municipais de São Paulo tem evoluído e se consolidado gradativamente no âmbito da gestão local. A presente tese argumenta que existem três aspectos fundamentais ao processo de institucionalização e que exercem influência sobre as motivações e estratégias adotadas: (i) as condições políticas, econômicas e sociais de São Paulo; (ii) as características do federalismo brasileiro na gestão pública local; e (iii) a importância do/a perfil do/a prefeito/a no processo de institucionalização das relações externas municipais na gestão local.

A cidade de São Paulo proporciona um ótimo caso de análise das relações externas municipais, pois a cidade traz em seu território todas as contradições e desafios que os grandes centros urbanos mundiais enfrentam. Tais desafios impulsionam a gestão pública local a elaborar mecanismos para enfrentar as três características inerentes às metrópoles da atualidade: busca pela competitividade, pela integração e pela sustentabilidade (Borja e Castells, 1996). Conforme as atividades descritas neste capítulo, as gestões municipais de São Paulo têm buscado inserir na gestão pública local mecanismos que impulsionem a atuação internacional, em resposta aos desafios trazidos pela globalização, urbanização, descentralização, entre outros fatores.

Os desafios econômicos, políticos e sociais que a cidade enfrenta podem ser observados na necessidade premente de investimentos básicos em infraestrutura, planejamento urbano, educação, entre outros. As atividades desenvolvidas pela SMRI também estão contextualizadas nesta realidade, e em todos os mandatos

analisados, verificou-se uma intensa preocupação em estabelecer relações externas que trouxessem benefícios para as áreas de maior necessidade da cidade. Neste sentido, vale destacar que a secretaria realizou um grande número de atividades de cooperação durante todo o período analisado, e que as relações econômicas e políticas estabelecidas também tiveram por objetivo contribuir para melhorar a gestão pública local.

O processo de institucionalização das relações externas municipais deve ser analisado também no contexto das relações estabelecidas entre governo central e governos municipais, pois desde a promulgação da Constituição de 1988, houve uma gradativa legitimação e reconhecimento do papel das cidades como atores internacionais relevantes.

Vale lembrar que, entre 2003 e 2004, Marta Suplicy administrou São Paulo enquanto Luís Inácio Lula da Silva (Lula) era presidente do Brasil, possibilitando nos dois últimos anos de mandato municipal uma aproximação entre as gestões municipal e federal. O mesmo ocorreu na gestão de Fernando Haddad, que governou desde o início de seu mandato tendo Dilma Rousseff, também do PT, na presidência do país desde 2010 (até o afastamento de maio de 2016, em função do processo de impeachment).

Durante o governo Lula/Dilma, a PEB passou por um momento de expansão em suas relações multilaterais, intensificando a aproximação junto aos parceiros do Mercosul e da América Latina em geral – em um importante movimento de consolidação do processo de integração regional que havia tomado impulso ainda no governo FHC – e também junto à países do continente africano e do Oriente Médio. Sob Lula, o Brasil construiu uma imagem internacional de ator político relevante e ativo, e tal projeção, em conjunto com o momento econômico favorável, produziu efeitos positivos não somente no nível federal como no subnacional. As cidades e estados brasileiros, na carona do sucesso internacional do país, também se tornaram alvo do interesse de parceiros estatais e não-governamentais estrangeiros, que intensificaram seu interesse e disposição em manter relações diretas com os entes subnacionais brasileiros.

Por fim, foi possível observar que o perfil pessoal e ideológico do/a prefeito/a exerce influência na formação da SMRIF, devido a três motivos principais: (i) as

atividades e estratégias desenvolvidas no âmbito das relações externas municipais são estabelecidas em consonância com as diretrizes gerais da gestão local, as quais são delineadas pelo/a prefeito/a em exercício; (ii) a disposição pessoal do/a prefeito/a em participar de atividades no exterior; e (iii) a escolha do/a secretário/a, o qual influencia o tipo de estrutura e perfil dos funcionários que atuarão na secretaria. Neste sentido, são evidentes as diferenças verificadas nos mandatos em análise: no caso de Marta Suplicy, havia um interesse pessoal por atividades internacionais (ex. viagens e participações em redes de cidades) e um reconhecimento da importância das estratégias internacionais para a gestão local (haja vista que a SMRIF é criada no primeiro ano de seu mandato). A questão política é fundamental para a prefeita, caráter reforçado pela escolha tanto de Jorge Mattoso quanto de Kheld Jakobsen para secretários, pois ambos tinham uma grande identificação com a vida partidária do PT e de movimentos sindicais (no caso de Jakobsen), o que levou a um intenso envolvimento com governos locais identificados com os princípios da esquerda (ex. Barcelona, Milão, entre outros) e à realização de atividades voltadas ao desenvolvimento de áreas mais carentes.

Entre 2005 e 2006, José Serra teve uma atuação menos expansiva no âmbito das relações externas municipais. Houve uma diminuição no número de redes de cidades com as quais a cidade manteve uma atuação mais presente e o perfil da secretaria neste período influenciou na construção de uma maior inserção da secretaria em assuntos voltados às questões urbanas, observados na promoção de atividades diretamente relacionadas às discussões dos desafios enfrentados pelos grandes centros urbanos mundiais.

Entre 2007 e 2012, a SMRI manteve uma atuação internacional bastante intensa, expandindo o número de participações em redes de cidades e de eventos no exterior, e aumentando a quantidade de acordos e parcerias com governos e parceiros internacionais. O perfil da secretaria e dos secretários durante este período pode ser considerado mais técnico, que buscou tornar a atuação da SMRI mais voltada a resultados práticos (por isso o aumento no número de participações em feiras e eventos em setores econômicos). Entretanto, conforme argumentado anteriormente, o perfil e atividades desempenhadas pela SMRI foi se consolidando como uma importante secretaria de relações políticas e de cooperação.

Esta consolidação da SMRI como promotora de relações políticas e de cooperação com parceiros internacionais fica ainda mais evidente na gestão de Fernando Haddad, que nomeia um secretário com intensa vivência como servidor público federal, junto com um adjunto com extensa vivência política. As atividades desempenhadas entre 2013 e 2014 indicam um importante passo da SMRIF como importante fonte de ideias e projetos que municiam as demais secretarias da gestão local. Pode-se afirmar que se mantém o perfil técnico dos funcionários, mas há uma tentativa por qualifica-los não somente como internacionalistas, mas também como especialistas em gestão pública local. Neste sentido, a criação da SP Negócios indica o reconhecimento da importância de se investir em formas e estratégias de atração de investimentos estrangeiros, mas em uma estrutura independente da SMRIF (ainda que funcionários de ambas mantenham uma relação de sinergia). Entretanto, a SP Negócios, devido ao pouco tempo de existência da agência, ainda não possuiu um histórico que possibilite uma análise mais aprofundada sobre o seu papel nas relações externas municipais de São Paulo.

CAPÍTULO 4. As relações externas da cidade de Toronto

A cidade de Toronto possui ativa atuação internacional, porém ainda são inexistentes os estudos específicos sobre as relações externas municipais desta cidade. Uma busca intensiva e sistemática foi realizada entre 2012 e 2015 nos periódicos disponibilizados no SIBiUSP, incluindo o Portal Capes e demais periódicos disponíveis, e não foram encontrados estudos que abordassem as relações externas municipais de Toronto. Os estudos mais comumente encontrados sobre tal assunto concentram-se na atuação de Quebec, dado seu histórico separatista e a uma ativa promoção de suas particularidades linguísticas, culturais e políticas no contexto nacional e internacional.

Para examinar em detalhes as relações externas municipais de Toronto, este capítulo será dividido em três seções: (i) um breve panorama sobre a cidade de Toronto em uma perspectiva econômica, política e social; (ii) uma contextualização sobre as características do federalismo canadense e seus impactos sobre as relações externas municipais; e (iii) um levantamento descritivo e analítico sobre a atuação internacional dos seguintes departamentos e órgãos municipais: Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas; Departamento Econômico e de Cultura; Comitê Executivo e *Invest Toronto*.

O período em análise compreende os mandatos de David Miller (2003 a 2010) e de Rob Ford (2011 a 2014). Optou-se por não incluir no escopo desta tese uma análise da atuação do prefeito Mel Lastman (1998 a 2003), pois como este foi o primeiro mandato após o processo de fusão de Toronto⁴⁶, a ausência de documentos oficiais relevantes à análise das relações externas da cidade indica que este período de transição provocou uma inflexão maior às necessidades domésticas e internas à cidade, em contraposição às atividades internacionais. Além disso, nas entrevistas conduzidas pela autora, os entrevistados que desempenharam funções mais próximas às secretarias municipais analisadas, foram unânimes em afirmar que Mel Lastman não possuía um interesse pessoal por assuntos internacionais, e

⁴⁶ Em 1998 ocorreu o processo de amalgamação – ou fusão – das seis cidades (East York, Etobicoke, North York, Scarborough, York, e a Cidade de Toronto) que compunham a Grande Área Metropolitana de Toronto, formando uma única cidade com uma única administração municipal

que não houve um incentivo muito grande ao desenvolvimento das relações externas municipais neste período.

4.1 A cidade de Toronto em uma perspectiva econômica, política e social

Toronto, capital da província de Ontário, localizada ao leste do Canadá, foi fundada em 1834, quando deixou o status de vila de York para se tornar uma cidade. Nesta época, possuía uma população de nove mil habitantes, elegia seu primeiro prefeito e já exercia um papel de liderança econômica no país, iniciando um período de grande desenvolvimento urbano com a instalação de iluminação pública a gás, rede de esgoto e de uma importante malha ferroviária, ligando Toronto a Nova York, Montreal e outras partes do Canadá e Estados Unidos. Nos anos 1870 a cidade já havia começado a empreender um forte ritmo de industrialização e a população quintuplicou entre 1831 e 1891.

De acordo com o sítio eletrônico da Enciclopédia Histórica do Canadá⁴⁷ A abundância de energia produzida a baixo custo transformou Toronto em importante centro provedor de produtos, tanto para o norte do Canadá quanto para seus parceiros ao sul e nos Estados Unidos, fazendo com que bancos se instalassem na região. Os anos 1920 foram de grande aumento da população urbana - que naquele momento já era de aproximadamente de 500 mil habitantes – e de crescimento das municipalidades ao redor do centro próspero que Toronto havia se tornado. Houve um breve período de turbulência econômica devido à crise de 1930 e em decorrência da Segunda Guerra Mundial, mas a indústria de extração de ouro e prata fez com que o setor financeiro se mantivesse pujante, especialmente no período de grande consumo que se seguiu após o fim da guerra – como consequência deste crescimento econômico, em meados de 1950 a população de Toronto já era superior a um milhão de pessoas (nesta época a população total do Canadá era de aproximadamente quinze milhões de habitantes). Nas décadas de 1960 a 1980 foram construídas importantes obras para a infraestrutura viária da cidade – principalmente estradas e linhas de metrô – necessárias à interligação dos subúrbios que cresciam fortemente.

⁴⁷ Disponível em: <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/toronto/>. Acesso em junho de 2016.

Em janeiro de 1998 foi oficializada a fusão (processo de fusão) das cidades de Etobicoke, York, East York, North York, Scarborough e Toronto (que formavam uma grande área metropolitana, chamada de *Greater Toronto Area - GTA*), consolidando estas cidades sob uma única administração municipal e criando uma nova configuração espacial e demográfica para a cidade de Toronto. A lei que oficializou a fusão (*City of Toronto Act, 1997 - Bill 103*) recebeu críticas advindas de diversos setores da sociedade: tanto as municipalidades localizadas na área metropolitana de Toronto quanto os partidos políticos se mostraram receosos de que os efeitos da junção de eleitores com perfis e características tão distintas causassem uma polarização política com efeitos muito negativos de acesso à gestão local e perda de identidades locais (SLACK, 2000). Havia a percepção de que a fusão causasse uma oposição dos interesses dos eleitores “suburbanos”, trabalhadores assalariados mais conservadores, moradores das áreas mais distantes do centro de Toronto, em relação aos “sofisticados” residentes de áreas centrais e mais afluentes da cidade.

A questão econômica é e sempre foi central tanto à própria concepção do processo de fusão que ocorreu em Toronto quanto à formação do perfil empreendedor e financeiro da cidade. A perspectiva predominante entre os representantes do Partido Conservador (os filiados a este partido recebem o nome de Tories) é de que o processo de fusão de Toronto é um instrumento de reforma da gestão local necessário para melhorar as condições da cidade de crescer em um contexto de competição global capitalista. Tal processo tem, ainda na perspectiva dos Tories, o potencial de impulsionar a internacionalização de Toronto por torná-la mais estruturada para reagir às pressões externas da economia internacional e posicionar-se mais enfaticamente como uma cidade global (KEIL, 2000).

Com a consolidação da GTA, a cidade se “fragmentou econômica, social e espacialmente em três diferentes tipos de cidades: a cidade central, os subúrbios mais antigos e os subúrbios mais distantes” (FREIRE; STREN, 2001, p. 3) (tradução da autora). Tal crítica ficou ainda mais evidente por ocasião da eleição do prefeito Rob Ford, o qual foi eleito sob a égide do corte de gastos e impostos na administração pública local - o que lhe garantiu grande aceitação junto aos eleitores residentes nos subúrbios de Toronto, mas que provocou uma grande rejeição por parte dos moradores de áreas centrais, que perceberam na gestão Ford uma

tendência à redução nos investimentos em arte, cultura e lazer, temas relevantes para esta parcela do eleitorado.

A fragmentação política da cidade também está relacionada a outro importante aspecto de Toronto: sua formação multicultural acentuada. Entre 1970 e 1980 houve um importante crescimento no número de imigrantes vindos da Ásia e em especial da Índia e China – de acordo com o Censo de 2011 (STATISTICS CANADA, 2011), aproximadamente 50% da população de Toronto é composta por imigrantes. Os imigrantes que se estabelecem na cidade cultivam o convívio comunitário junto aos demais imigrantes da mesma região, ao mesmo tempo em que mantêm fortes laços com seus países de origem.

Em Toronto, os diversos grupos étnicos existentes encontram um ambiente propício à manutenção de seus hábitos e tradições culturais, não ocorrendo, em geral, o processo do *melting pot*⁴⁸. A manutenção destes laços culturais incentiva a criação de contatos informais de relações internacionais, pois muitos imigrantes tornam-se empreendedores quando se estabelecem em Toronto – estes empreendedores participam de reuniões em câmaras de comércio e fomentam relações econômicas tanto dentro da própria comunidade quanto nos seus países de origem.

Atualmente, após apenas 182 anos de existência, Toronto é uma das cidades que apresenta os melhores índices de qualidade de vida no mundo. Possui aproximadamente seis milhões de habitantes, considerando toda a área metropolitana da GTA (quarta maior cidade na América do Norte) e um PIB de aproximadamente 110 bilhões de dólares (dados de 2013 – este valor corresponde a 10% do PIB total do Canadá, de acordo com o sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto⁴⁹). Os aspectos econômicos e financeiros de Toronto são fundamentais ao *ethos* da cidade desde sua fundação, e está em consonância com a vocação liberal da província de Ontário - Brock (1996, p. 108) afirma que “o *ethos* liberal de Ontário, com o seu comprometimento ao individualismo, à lógica de mercado, significa que o governo está aberto a uma grande variedade de perspectivas enquanto defende

⁴⁸ O termo *melting pot* indica aqueles países onde os imigrantes passam por processos de homogeneização cultural, ou seja, imigrantes assimilam a cultura local, substituindo gradativamente sua própria cultura.

⁴⁹ Disponível em:

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=41e067b42d853410VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=57a12cc817453410VgnVCM10000071d60f89RCRD>. Acesso em junho de 2016.

uma estrutura e relações capitalistas.” (Tradução da autora). Em Toronto não é diferente e a forma como a cidade é retratada nos meios eletrônicos municipais oficiais reforçam tal perspectiva.

Segundo o sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto (2016)⁵⁰, estas são algumas das principais características da cidade atualmente: (i) é considerada a capital financeira e de negócios do Canadá; (ii) está entre as quatro mais influentes cidades globais do mundo em termos econômicos; (iii) possui aproximadamente 90 mil empresas, que empregam 1,4 milhão de funcionários altamente capacitados; (iv) o setor de serviços é central à economia local, provincial e nacional, empregando mais de 245 mil indivíduos em Toronto; e (iv) 64% dos residentes de Toronto possuem diploma no ensino superior.

Ainda de acordo com o sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto, quando contextualizada globalmente, a cidade tem ocupado posições destacadas em rankings globais sob os seguintes aspectos: (i) metrópole com os impostos mais competitivos (KPMG *Competitive Alternatives* 2014: *Focus on Tax*); (ii) comunidade mais inteligente no ano de 2014 (*Intelligent Community Forum*); (iii) ocupa o quarto lugar no ranking das Cidades das Oportunidades da PriceWaterHouse Coopers; e (iv) cidade mais resiliente do mundo (*Grosvenor Group 2014 Report*).

De acordo com o relatório Global Financial Centres Index (2013) , Toronto é uma das cidades com melhores perspectivas de se tornar mais relevante para o mercado financeiro nos próximos anos, seguida pela cidade de São Paulo. A cidade está em terceiro lugar na América do Norte (perde somente para Nova York e Chicago) em relação à presença de empresas das áreas das finanças, petróleo e gás, seguradoras, fundos de pensão, entre outras atuando na cidade. Além dos setores supracitados, a Prefeitura de Toronto também ressalta os seguintes setores da cidade como relevantes à economia local: design, serviços na área de educação, moda e vestuário, filme e televisão, alimentos, economia verde, ciências da vida, música, tecnologia e turismo.

⁵⁰ Disponível em:

<http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=41e067b42d853410VgnVCM10000071d60f89RCRD&vgnextchannel=57a12cc817453410VgnVCM10000071d60f89RCRD>. Acesso em junho de 2016.

De maneira geral, Toronto é considerada uma cidade modelo, principalmente no que se refere à qualidade dos serviços públicos que a gestão pública local é capaz de oferecer. Bourne (2001, p. 31) afirma que:

A cidade é amplamente vista como uma história de sucesso; como área urbana que tem sido capaz de manter taxas de oportunidades de emprego relativamente altas, um relativo equilíbrio na distribuição de serviços públicos, uma área central viável e habitável, e uma atraente qualidade de vida em geral. [...] Tem conseguido evitar muitas das divisões sociais, conflitos raciais, desinvestimentos de capital e problemas fiscais que afetam várias cidades norte-americanas. [...] É considerada inovadora na forma como estruturou o governo local da área metropolitana, seu extenso serviço de transporte público e em suas estratégias para integrar um projeto urbano e metropolitano mais igualitário. (Tradução da autora)

Entretanto, desde sua fundação, a economia local de Toronto se tornou dependente de Nova York e outras localidades americanas – ainda que também tenha adquirido um papel de relevância no contexto econômico canadense (BOURNE, 2000). A proximidade nas relações econômicas entre Toronto e os Estados Unidos influenciam até mesmo a forma como o conceito de globalização é percebido por Toronto, pois o autor afirma que “[p]ara Ontário, e mais especificamente para Toronto, o termo “globalização” é mais apropriadamente descrito como “continentalização”, ou seja, uma crescente integração continental com os Estados Unidos em termos econômicos e culturais” (tradução da autora) (BOURNE, 2000, p.27) A profunda integração econômica e cultural com os Estados Unidos afeta diretamente o estabelecimento de relações externas municipais mais arrojadas por parte de Toronto, pois existem menos incentivos para que Toronto busque criar laços – políticos, econômicos e de cooperação – com parceiros internacionais localizados em outros países, já que sua relação com governos locais americanos proveem significativos ganhos para a cidade.

De maneira geral, percebe-se um elevado grau de qualidade na forma como os governos municipais de Toronto administram a cidade. Donald (1999) afirma que existem três fatores principais que explicam o sucesso de Toronto, principalmente

no período pós-segunda guerra até meados dos anos 90 – período em que Toronto ficou conhecida como “a cidade que funciona”: (i) uma estrutura econômica diversa aliada a uma estrutura industrial altamente desenvolvida, que possibilitou a base para a prosperidade da maior parte da população e contribuiu fortemente para a economia nacional; (ii) ser uma das maiores beneficiárias das estratégias de desenvolvimento econômico estabelecidas pelo governo federal; e (iii) as formas de regulamentação e governança da área metropolitana são consideradas um caso bem sucedido de modelo de gestão local.

Não obstante as qualidades acima citadas, como na maioria das grandes metrópoles do século XXI, Toronto também tem enfrentado desafios na gestão local. Para McGuire (2012), a cidade tem vivenciado o recrudescimento dos níveis de desigualdade entre seus habitantes, percebidos em cinco fatores principais: (i) polarização na renda – entre 1970 e 2005, a renda dos moradores das áreas centrais da cidade cresceu em média 20% enquanto que a renda de moradores das áreas suburbanas diminuiu em 20%; (ii) polarização no mercado de trabalho – um número cada vez mais elevado de moradores das áreas periféricas da cidade são considerados trabalhadores pobres, ou seja, pessoas que mesmo empregadas não conseguem obter o mínimo necessário para uma existência decente, enquanto que moradores das áreas centrais de Toronto tem ocupado empregos de alta remuneração, em geral no mercado financeiro; (iii) polarização no acesso à moradia – há um declínio na oferta de moradias a preços acessíveis em locais mais centrais, gerando um forte processo de gentrificação; (iv) segregação espacial dos novos imigrantes – imigrantes recém-chegados ao Canadá têm estabelecido residência nos subúrbios mais distantes do centro de Toronto, ocupando empregos de baixa remuneração e com menor acesso à educação; e (v) polarização política – nas eleições mais recentes, candidatos de direita têm sido escolhidos pelos eleitores que moram nos subúrbios, enquanto que moradores de áreas centrais tendem a votar em candidatos de centro-esquerda (conforme mencionado anteriormente, a eleição de Rob Ford é um bom exemplo da polarização política encontrada em Toronto pós-fusão).

Entretanto, Toronto é uma cidade que conseguiu, em grande parte de sua existência, oferecer aos seus habitantes excelentes índices de qualidade de vida, mas que enfrenta atualmente importantes desafios oriundos do processo de fusão e

do crescente número de imigrantes que adotam a cidade como seu novo lar. Neste contexto, as mais recentes gestões locais da cidade têm direcionado seus esforços na elaboração de políticas públicas que possibilitem melhores condições de acesso a emprego e moradia, fazendo com que as relações externas municipais de Toronto sejam percebidas como um instrumento de promoção econômica da cidade.

4.2 O federalismo canadense e as relações externas municipais de Toronto

A Constituição do Canadá é composta por dois documentos principais: o Ato Constitucional de 1867 e o Ato Constitucional de 1982. Em 1867 foram estabelecidas as diretrizes básicas do federalismo canadense, que instituiu um sistema parlamentarista, com a presença do primeiro ministro e de governadores provinciais. O federalismo canadense possui características similares ao federalismo americano, pois, assim como os estados americanos, as províncias canadenses possuem um alto nível de autonomia e seus habitantes são, ao mesmo tempo, cidadãos de ambos os níveis de governo (federal e provincial). Tal configuração influencia a vida pública no Canadá de maneira contundente, por combinar aspectos do parlamentarismo e do federalismo na criação de um “governo responsável” e comprometido com seus cidadãos (KNOFF; SAYERS, 2005).

O Canadá possui uma das mais antigas Constituições modernas (ficando atrás somente da Suíça e dos Estados Unidos), é considerado um dos países federalistas mais descentralizados do mundo e possui um sistema institucional considerado único, dada a forte pressão exercida pela região francófona do país. Para Simeon e Turgeon (2006, p. 12), existe um debate em torno de duas perspectivas distintas sobre o federalismo canadense: por um lado há uma ideia “dualista” que enxerga o país como uma entidade binacional (em que predomina a divisão entre o Canadá anglófono e o Canadá francófono) e outra perspectiva que compreende o país como uma “junção de comunidades provinciais, uma sociedade multicultural e uma sociedade que mistura três conjuntos de nações – Canadá, Québec e os povos aborígenes”.

As particularidades étnicas, culturais e a extensão geográfica do país foram essenciais na adoção de um sistema federativo. As motivações para a criação de

uma confederação e que orientaram o estabelecimento das principais diretrizes orientadoras do Ato Constitucional de 1867, foram: aspirações comerciais, questões militares e o desejo de manter as identidades culturais locais (KNOFF; SAYERS, 2005). Além destes fatores, os autores ressaltam que o Canadá, sendo um país de imigrantes e com dois grupos culturais e linguísticos distintos presentes em seu território – originalmente vindos da Europa e atualmente vindos de todas as partes do mundo, mas em especial da Ásia – incorporaram de maneira contundente à Constituição de 1982 o conceito de “multiculturalismo”.

Entretanto, devido às tensões existentes entre o Canadá francófono e anglófono, ambos interessados na manutenção de suas raízes culturais distintas, e à proximidade aos Estados Unidos – que inspirava um constante receio de um movimento expansionista americano para anexar territórios pertencentes ao Canadá – os fundadores do federalismo canadense tiveram que encontrar um balanço adequado entre centralização (para proteger seu território de possíveis investidas separatistas) e descentralização (para garantir a manutenção das diferenças culturais e regionais de seus entes federados) (KNOFF; SAYERS, 2005). Simeon e Turgeon (2005) apoiam tal perspectiva ao afirmar que o Canadá é como as duas faces de Janus, ao tentar ser um veículo para acomodação dos diferentes grupos étnicos, linguísticos e culturais das minorias ao mesmo tempo em que busca perpetuar e institucionalizar as diferenças e rupturas existentes na sociedade.

Dadas tais circunstâncias, o federalismo canadense é menos hierarquizado e se assemelha mais a um tipo de processo continuamente em transformação – Courchene (1995 *apud* LEO, 2006) argumenta que o Canadá tem adotado um federalismo que propicia maior fluidez e flexibilidade nas relações (e também possíveis tensões) entre os governos provinciais e federal, evitando a rigidez das provisões e discussões constitucionais, ao mesmo tempo em que acomoda em suas estruturas políticas as forças internas e externas existentes. O reconhecimento das assimetrias presentes entre as províncias canadenses é uma característica relevante no federalismo do Canadá. Tal aspecto pode ser verificado no fato de que as províncias do país são contempladas com provisões federais distintas e que impulsionam elementos de autodeterminação provincial – alguns exemplos desta distinção são a descentralização dos impostos de renda de pessoa física e jurídica (as províncias de Ontário, Alberta e Québec – as mais ricas do país – possuem

taxas superiores às demais províncias); o plano de saúde público (*Canada Assistance Plan*), entre outros (LEO, 2006).

A relação entre o governo central canadense e suas províncias tem uma forte influência sobre a política externa do país, pois de acordo com a Constituição canadense há uma cláusula federal (conhecida como Cláusula Canadá) que assegura às províncias seus direitos constitucionais ao delimitar a jurisdição de atuação do governo central, inclusive permitindo que estas ratifiquem ou não acordos internacionais assinados pelo governo canadense. Neste sentido, Páquin (*apud* CRIEKEMANS, 2010) afirma que o Canadá possui uma atuação internacional menos assertiva (o autor exemplifica tal fato ao indicar que o país assinou menos tratados internacionais do que a maioria dos países unitários do mundo, em uma clara demonstração dos limites impostos pela Cláusula Canadá), o que compromete a habilidade do país em se promover internacionalmente e buscar seus interesses no sistema internacional.

Neste contexto, é possível perceber que o principal foco do federalismo canadense repousa sobre as relações entre o governo federal e os governos provinciais. Conforme citado anteriormente, as cidades não possuem o status de ente federado (ao contrário do que ocorre no Brasil), e somente nos últimos anos é que as cidades têm sido objeto de crescente reconhecimento por parte dos estudiosos do assunto – não obstante o interesse por compreender mais adequadamente o papel das cidades no federalismo canadense, ainda permanece uma grande incógnita sobre como fazer uma análise das cidades neste contexto (LEO, 2006).

Um dos principais aspectos apontados pelas cidades e governos locais canadenses, em sua busca por um maior reconhecimento legal, é a divisão das receitas fiscais proveniente do governo federal. Por serem “criaturas das províncias”, cidades possuem grandes limitações de poder no sistema federativo canadense – as províncias podem modificar unilateralmente as fronteiras, recursos e responsabilidades das cidades. Porém, nas últimas décadas as grandes cidades canadenses têm buscado aumentar sua parcela no recebimento de recursos fiscais advindos do governo federal e provincial, com o objetivo de impulsionar sua inserção em um sistema internacional altamente globalizado, bem como enfrentar

os desafios da vinda de imigrantes para os grandes centros metropolitanos (SIMEON; TURGEON, 2006).

As gestões locais das municipalidades canadenses possuem hoje uma atuação limitada a: (i) recolher os impostos sobre propriedades; (ii) selecionar e organizar os servidores públicos locais; (iii) administrar os recursos financeiros e legais, obedecendo as limitações impostas pelas legislações provinciais e federal; (iv) realizar a manutenção das estradas locais; (v) realizar a coleta de lixo; (vi) prover o abastecimento de água; (vii) administrar o transporte público; entre outros. Entretanto, em tempos atuais, em que a demanda por serviços públicos cresce continuamente e com recursos públicos limitados – as cidades canadenses recebem recursos das províncias e do governo federal para ações específicas, como por exemplo, investimentos em infraestrutura – as cidades têm se mobilizado para que, ao mesmo tempo em que buscam maior autonomia de atuação, também possam obter mais recursos para os investimentos decorrentes da ampliação das atribuições locais. Desta forma, existe uma importante demanda pelo reconhecimento das municipalidades como a terceira ordem de governo e não são poucos os argumentos favoráveis a este reconhecimento, dado que muitas províncias possuem uma população menor e são menos relevantes economicamente do que muitas cidades do país (KNOPFF; SAYERS, 2005).

O caso de Toronto é ainda mais emblemático, devido à relevância econômica, política e demográfica da cidade. Em um contexto legal e político nacional a princípio desfavorável a uma maior independência dos governos locais, os municípios têm adotado a promulgação de atos legais explicitando suas ambições por um escopo de atuação mais amplo e autônomo. A Federação de Municipalidades Canadenses (FCM - do inglês *Federation of Canadian Municipalities*) (2004) reconhece a histórica sub-representação dos governos locais canadenses, mas observa um movimento iniciado em meados dos anos 1990, e intensificado no início dos anos 2000, em que tanto a Suprema Corte Federal do Canadá – a qual tem afirmado que os atos de legislar e executar políticas públicas são em geral mais eficazes quando conduzidos pelos níveis de governo que estão mais próximos aos cidadãos, por serem mais responsivos às particularidades e necessidades da população local – quanto os próprios municípios, têm expressado concordância com a legitimidade dos governos locais em expressar suas ambições

e vontades por uma readequação no acesso aos recursos financeiros e mais poder para atender aos anseios de seus cidadãos.

Para a FCM (2004) há uma tendência por parte das legislações federal e provinciais do Canadá em caminhar na direção de uma maior descentralização de poderes, de forma a refletir o aumento da importância das gestões municipais no cotidiano dos cidadãos. É neste contexto de descentralização com responsabilidade e flexibilidade que esta tese apresenta a importância das características do federalismo canadense sobre a questão das relações externas municipais de Toronto. Vale lembrar que, enquanto são encontrados vários estudos sobre a atuação internacional das províncias canadenses (SMITH, 1988; HOCKING, 1993; BROWN; FRY, 1993; VENGROFF; RICH, 2004; KUKUCHA, 2008; HAMEL, 2013; McHUGH, 2015; KUZNETSOV, 2015), as relações externas dos municípios do país não foram estudadas adequadamente até o presente momento.

Entretanto, antes de discutir mais especificamente as relações externas municipais de Toronto no contexto do federalismo canadense, importa ressaltar o que a Constituição do Canadá 1867-1982 expressa em relação à política externa do país. O artigo 132 da Constituição afirma que

“O Parlamento e o Governo do Canadá terão todos os poderes necessários e próprios para o estabelecimento das Obrigações do Canadá ou de qualquer outra Província, como parte do Império Britânico, com países estrangeiros, em concordância com os Tratados firmados entre o Império e tais países estrangeiros. (Tradução da autora)

A Constituição do Canadá não especifica quais são os mecanismos que limitam o escopo de atuação internacional dos governos subnacionais – não há indicação de quais sejam tais limites. Na análise de James, Michaud e O’Reilly (2006) tal fato possibilita a expansão das relações externas subnacionais, ainda que, no caso canadense, o governo federal tenha em geral recebido com pouco entusiasmo as iniciativas internacionais dos governos provinciais e municipais. Ainda para os autores, a ausência de clareza possibilita a existência de possíveis conflitos de ordem prática, pois caso o governo federal assine acordos ou protocolos de cooperação com parceiros estrangeiros relativos às funções e áreas que são de

responsabilidade dos governos subnacionais – como, por exemplo, educação e políticas públicas sociais – o governo central dependerá integralmente da atuação dos governos locais para implementar tais acordos.

As questões econômicas são ainda mais prementes nas discussões sobre a política externa canadense, e em especial quando se trata das relações externas subnacionais. James, Michaud e O'Reilly (2006) afirmam que a capacidade de competir globalmente é uma das motivações mais fortes para a atuação internacional dos governos subnacionais, pois sendo o Canadá um país essencialmente urbano, quanto maior o número de cidades canadenses globais altamente competitivas e preparadas para atuarem como motores da economia, maior será o apoio provincial e nacional que tais cidades terão para empreender internacionalmente.

A cidade de Toronto é um dos principais motores econômicos do Canadá, e sua imagem internacional (e até mesmo em território nacional) está fortemente baseada na ideia de uma cidade criativa e próspera, principalmente para empreendedores e aqueles que buscam um emprego de alta qualificação (os documentos elaborados pela *Invest Toronto* corroboram a importância de se divulgar tal imagem de Toronto para os parceiros internacionais – ver subcapítulo 4.3). Richard Florida, em seu livro *The Rise of the Creative Class* (2012) defende a tese de que criatividade é o motor propulsor para o crescimento econômico e é também um dos principais fatores que ajudam a explicar por que certas cidades do mundo são mais prósperas do que outras. O autor afirma existir uma forte correlação entre crescimento econômico e a existência de um ambiente de tolerância, diversidade e criatividade, criando uma dinâmica positiva em relação à atração de novos negócios bem como de mão-de-obra qualificada.

Florida (2012) afirma que sempre considerou Toronto uma das cidades mais criativas e progressistas do mundo, mas que um estudo realizado por sua equipe no *Martin Prosperity Institute* identificou que os empregos relacionados à cidade criativa não estão igualmente distribuídos entre os moradores de todas as regiões da cidade. O autor observou a existência do mesmo padrão de fragmentação da cidade de acordo com os supracitados três diferentes tipos de cidades indicados por Freire e Stren (2001): (i) empregos da *Creative Class* estão localizados na cidade central; (ii) empregos para o *Working Class* estão localizados nos subúrbios mais antigos; e

(iii) as oportunidades de empregos de *Service Class* estão nos subúrbios mais distantes.

James, Michaud e O'Reilly (2006) se apropriam dos conceitos de Florida (2002) para afirmarem que há uma tendência a que as cidades canadenses de maior porte pressionem os governos provinciais a promoverem mais amplamente as relações externas provinciais e por consequência as municipais, como meio de promoção econômica – além de outros fatores importantes para a realidade das cidades canadenses, tais como: meio ambiente, agricultura, pesca, energia, entre outros.

Neste sentido, a promulgação de *Municipal Acts* (Atos Municipais) tem sido uma estratégia amplamente utilizada pelos governos locais canadenses a fim de expandir os limites de autogoverno local. Atos Municipais são instrumentos legais que ampliam as áreas de atuação dos municípios conforme critérios adotados pelos próprios governos municipais, os quais são periodicamente revistos e atualizados. Entretanto, os Atos Municipais não têm o poder de alterar a legislação provincial à qual estão sujeitos – ainda que a maioria das províncias canadenses tenha adotado uma postura colaborativa junto às municipalidades, apoiando as iniciativas que objetivem aprimorar os processos legislativos e regulatórios da gestão locais – pois as províncias podem anular, modificar ou alterar unilateralmente as prerrogativas estabelecidas nos Atos Municipais que porventura estiverem em oposição ao conjunto de leis provinciais (FCM, 2004).

A cidade de Toronto instituiu o *City of Toronto Act*, 2006 (o primeiro Ato Municipal de Toronto foi instituído em 1997, e revisto ao final de 2005 e promulgado em 2006). No documento estão expressas não somente as responsabilidades e deveres do governo municipal de Toronto, como também aspectos de sua estrutura governamental, procedimentos, códigos de ética e de transparência no serviço público, entre outros. Quanto às relações externas municipais previstas no *City of Toronto Act*, 2006, o artigo 134, afirma que:

134. Como chefe do poder executivo da Cidade, o prefeito deverá:

- (a) apoiar e promover os propósitos e objetivos da Cidade;
- (b) promover o envolvimento público nas atividades da Cidade;
- (c) agir como o representante da Cidade tanto dentro quanto fora dos limites da Cidade, e promover a Cidade localmente, nacionalmente e internacionalmente; e
- (d) participar e fomentar atividades que o bem-estar econômico, social e ambiental da Cidade e seus residentes. 2006, c. 11, Sched. A, s. 134. (Tradução da autora)

O artigo 134 do *City of Toronto Act, 2006* não é específico quanto às possíveis atividades e escopo de atuação internacional da cidade de Toronto (a própria Constituição canadense é sucinta quanto as diretrizes da política externa no nível federal). Entretanto, há entre juristas uma perspectiva favorável à atuação internacional por parte das províncias nas áreas que são de sua responsabilidade (por exemplo, as áreas de cultura e educação são de competência das províncias – e parcialmente também dos municípios) (RUTAN, 1971), servindo de antecedente para o reconhecimento também das relações externas municipais. Em suma, se observa que, no contexto constitucional canadense e por razões de praticidade de implementação de legislação e de políticas públicas, existe uma tendência a considerar legítimas as atividades exercidas pelos entes subnacionais - tanto provinciais quanto municipais – junto a parceiros internacionais, desde que estas estejam relacionadas a suas áreas de competências legais. Dentre as várias áreas de competência dos municípios (conforme anteriormente citadas), destaca-se a atuação do governo local na promoção do desenvolvimento econômico, expressa com elevada importância já no preâmbulo do *City of Toronto Act, 2006*:

A Assembleia reconhece que a Cidade de Toronto, na qualidade de capital de Ontário, é um motor econômico de Ontário e do Canadá. A Assembleia reconhece que a Prefeitura tem um papel importante na criação e manutenção da prosperidade econômica e alta qualidade de vida dos habitantes de Ontário.

A Assembleia reconhece que o sucesso da Prefeitura requer a participação ativa dos governos trabalhando juntos em uma parceria baseada no respeito, consulta e cooperação.

A Assembleia reconhece a importância em prover a Prefeitura com a estrutura legislativa com a qual possa construir

uma cidade forte, vibrante e sustentável capaz de prosperar em uma economia global. A Assembleia reconhece que a Prefeitura é um nível de governo capaz de exercer seus poderes de forma responsável e transparente.

A Assembleia reconhece que é no interesse da província que sejam dados a Prefeituras estes poderes.

A busca por estratégias que permitam aos municípios aumentar sua capacidade de arrecadação fiscal para atender as demandas por políticas públicas locais é um dos motivos centrais pelos quais municípios têm debatido um maior reconhecimento constitucional como ente federado. Sob este aspecto, Dewing e Young (2006) afirmam que para os governos locais a questão política do reconhecimento constitucional dos municípios está muito mais centrada na questão da arrecadação de recursos do que na mudança de status constitucional.

Desta forma, as relações externas de Toronto estão mais intrinsecamente relacionadas a objetivos voltados ao desenvolvimento econômico local do que ao estabelecimento de relações políticas com outros governos ou parceiros internacionais. O desenvolvimento de atividades, projetos e programas no âmbito municipal no nível político e que não estejam diretamente relacionadas às questões econômicas, trazem em si um maior potencial de conflito junto às instâncias provinciais e federal do que questões econômicas, por serem estas também de competência dos municípios.

Em suma, é possível argumentar que as características do federalismo canadense influenciam na institucionalização das relações externas municipais pelos seguintes motivos: (i) os municípios canadenses, por serem “criaturas das províncias”, possuem um escopo de atuação limitado pela legislação provincial, e a negociação por maior autonomia é um processo constante; (ii) municípios canadenses dependem de recursos financeiros transferidos pelas províncias e pelo governo federal para compor o orçamento das cidades, tornando essencial uma participação mais ativa dos municípios na elaboração de estratégias para melhorar os índices econômicos da cidade – as estratégias de relações externas municipais estão inseridas neste contexto; e (iii) o estabelecimento de relações externas municipais no nível político são consideradas mais sensíveis e com potencial de conflito junto às províncias e governo federal.

4.3 A formação das relações externas subnacionais no aparato público local da cidade de Toronto

As relações externas municipais de Toronto estão inseridas na gestão pública local em uma estrutura descentralizada e dividida entre três departamentos (Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas, Comitê Executivo e Departamento Econômico e de Cultura) e uma agência pública municipal (*Invest Toronto*). Entre os quatro órgãos em análise, se pode afirmar que o Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas e o Comitê Executivo desempenham funções de coordenação e articulação das estratégias necessárias ao desenvolvimento das relações externas municipais, funcionando como uma secretaria-meio com conexões com todos os demais órgãos municipais, enquanto que o Departamento Econômico e de Cultura e a *Invest Toronto* desenvolvem estratégias e atividades internacionais específicas de desenvolvimento econômico. Em entrevista à autora, Sandra Rodriguez⁵¹ - Consultora Sênior da Administração Corporativa e de Políticas Públicas do Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas – afirma que estes três departamentos e a *Invest Toronto* compõem o núcleo central na formulação e implementação das estratégias internacionais. David Miller⁵², em entrevista dada à autora, confirma a importância destes quatro órgãos públicos locais como fundamentais ao processo de institucionalização das relações externas municipais de Toronto.

Não obstante a existência de atividades internacionais em quatro órgãos municipais (assim como em São Paulo, há alguns registros de atividades internacionais em outros departamentos municipais da cidade de Toronto – principalmente no Departamento de Saúde, Transporte e Habitação – porém as atividades realizadas por tais secretarias-fim que não tiveram a participação direta dos quatro órgãos municipais supracitados não serão aqui analisados, mantendo o mesmo princípio adotado para a análise das relações externas municipais de São Paulo), o processo de institucionalização das relações externas municipais de Toronto ainda se encontra em um lento processo de amadurecimento no âmbito da gestão pública local. Existem dois fatores principais que têm influenciado o processo

⁵¹ Entrevista concedida para a autora em 22 de abril de 2015. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

⁵² Entrevista concedida para a autora em 22 de abril de 2015. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

de institucionalização das relações externas municipais de Toronto: (i) o perfil da liderança municipal e (ii) as restrições orçamentárias para o desenvolvimento de atividades internacionais que existem em decorrência das configurações constitucionais e legais da atuação municipal.

A importância da atuação das lideranças locais para impulsionar as estratégias de aprimoramento da gestão pública local é inegável. O caso de Toronto é bastante emblemático neste sentido, pois, conforme veremos em detalhes a seguir, enquanto houve uma considerável expansão das relações externas municipais durante o governo David Miller – tanto em relação ao número de atividades desenvolvidas quanto à compreensão da importância de estratégias internacionais para uma cidade do tamanho e relevância de Toronto – durante o governo de Rob Ford houve um profundo retrocesso na forma como as relações externas municipais eram percebidas no âmbito da gestão pública local. Enquanto Miller participava ativamente em importantes redes de cidades e chegou a ser presidente da C40, e reconhecia a importância para o município de construir conexões internacionais (seja por questões econômicas quanto de cooperação), Rob Ford considerava os investimentos feitos em atividades internacionais – viagens, pagamentos de taxas junto às redes de cidades, entre outros – como sendo um desperdício de recursos dos contribuintes. Em um contexto constitucional desfavorável à arrecadação de recursos no nível municipal – governos locais dependem de repasses das províncias e do governo federal – políticos eleitos e servidores públicos são fortemente cobrados pelos eleitores para que baixem os impostos a serem pagos e que contenham ao máximo os gastos institucionais, gerando um forte escrutínio sobre a maneira como os recursos públicos são gastos.

Quanto à questão da institucionalização das relações externas municipais, esta está inserida em um debate mais amplo sobre o próprio papel das administrações locais no contexto do federalismo canadense. Por ocasião da fusão de Toronto, ficam ainda mais evidentes as limitações impostas às municipalidades e o quanto estas limitações afetam negativamente a gestão pública das grandes cidades do país. Na verdade, o grande desafio em relação à atuação internacional municipal de Toronto não está relacionado tanto a um impedimento legal em manter parcerias com governos de outros países ou com organizações internacionais, mas

sim quanto à contingência de recursos e do reconhecimento das administrações municipais como nível de governo com suas prerrogativas específicas.

Em entrevista à autora, Philip Abrahams⁵³, diretor do Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas durante o governo de David Miller e atual diretor do Departamento de Habitação da cidade de Toronto, afirma que o processo de fusão provocou um importante processo de alteração nas estruturas administrativas da Prefeitura de Toronto, impulsionado em grande medida pelas alterações demográficas causadas pela fusão, e que criou a maior base eleitoral do país – nenhum político eleito diretamente pelo voto popular angaria tantos votos no Canadá quanto o prefeito de Toronto. Tal fato impulsionou uma tendência já existente entre os servidores públicos e políticos locais das grandes cidades canadenses, de advogar por um maior reconhecimento das administrações públicas locais como sendo um dos níveis de governo existentes no país. Para Abrahams, os grandes desafios das administrações municipais revolvem ao redor de três objetivos: aumentar seu poder, recursos e respeito.

Neste sentido, Abrahams acrescenta que houve, por parte dos gestores municipais, um movimento para atuarem de maneira mais ativa e menos reativa em relação aos seus interesses junto às províncias, levando os governos municipais a agirem de maneira mais objetiva e coerente com as necessidades locais. Neste contexto, o desenvolvimento de estratégias intergovernamentais ficou ainda mais evidente e relevante para a gestão pública local, conforme será observado ao longo deste capítulo.

Em uma análise detalhada dos mandatos de David Miller e Rob Ford, tanto no que tange aos processos de institucionalização das relações externas municipais de Toronto quanto às atividades desenvolvidas, ficará evidente a influência dos dois fatores supracitados. Para atingir tal objetivo, é preciso compreender quais são as principais atividades internacionais desempenhadas pelos órgãos municipais em análise nos dois mandatos municipais em questão.

⁵³ Entrevista concedida para a autora em 17 de abril de 2015. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

Comitê Executivo (*Executive Committee*)

O Comitê Executivo da Prefeitura de Toronto é composto pelo Prefeito em exercício, pelo Vice-Prefeito, pelos presidentes das sete comissões permanentes de políticas públicas (os quais são escolhidos entre os *councillors* pelo Prefeito) e por quatro *councillors* (os quais são escolhidos pelo Conselho Municipal – o equivalente à Câmara de Vereadores de São Paulo). O papel do Comitê Executivo é fazer recomendações sobre: (i) estratégias e prioridades da gestão municipal; (ii) políticas de governança e estruturas; (iii) planejamento fiscal e orçamentário; (iv) políticas fiscais (receitas e impostos); (v) relações governamentais e internacionais; (vi) recursos humanos e trabalhistas; e (vii) funcionamento do Conselho Municipal e suas operações.

As principais atividades internacionais desenvolvidas pelo Comitê Executivo estão relacionadas às questões ambientais e econômicas. No quesito meio ambiente, o Comitê Executivo teve um importante papel na promoção do relacionamento de Toronto com a C40 e *Great Lake and St. Lawrence Cities Initiative*⁵⁴, enquanto a contribuição deste órgão em questões econômicas está focada em melhorar o ambiente de negócios de Toronto. Entre as principais atividades desenvolvidas, se destacam a promoção da “marca” e imagem de Toronto no exterior, como uma das cidades mais criativas e *smart*⁵⁵ no mundo, e a análise dos impactos que a *Comprehensive Economic and Trade Agreement* (CETA – Acordo Econômico e Comercial firmado entre o Canadá e a UE, que visa abolir a maior parte das tarifas alfandegárias existentes nas transações realizadas entre ambos) terá sobre as finanças e negócios municipais (documentos municipais revelam o receio de representantes locais de que o acordo impactará negativamente na criação de empregos locais, na manutenção de pequenas empresas, em questões ambientais, entre outros). O fato de ter a participação direta do prefeito em

⁵⁴ A organização regional *The Great Lakes and St. Lawrence Cities Initiative* é uma coalizão binacional que reúne mais de 110 prefeitos de cidades americanas e canadenses em torno da proteção e preservação da região. A organização busca coordenar uma agenda ambiental, econômica e social, que representa a região responsável por 20% da água fresca do mundo e afeta mais de 40 milhões de pessoas, afetando diretamente a economia local. Disponível em: <http://glslcities.org/about-the-great-lakes-and-st-lawrence-cities-initiative/>, acesso em fevereiro de 2015.

⁵⁵ O conceito de *smat cities* sido empregado em inúmeras organizações e estudos recentes, pois procura identificar cidades que tem alcançado sucesso no uso de tecnologias para promover melhorias na gestão pública local.

sua composição faz com que o Comitê Executivo seja considerado um órgão de elevada influência no estabelecimento das diretrizes e estratégias das relações externas de Toronto.

Além dos aspectos econômicos e ambientais, existem registros oficiais que indicam uma atuação do Comitê em outros assuntos, tais como a pressão sobre o governo federal para aumentar os recursos destinados a ajudar países que precisam de ajuda humanitária (exemplos dos terremotos no Haiti em 2004 e no Chile em 2010).

Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas (*Strategic & Corporate Policy Division*)

O Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas está subordinado ao *City Manager's Office* (uma espécie de gerente geral da gestão da cidade, que está hierarquicamente localizado abaixo do Conselho Municipal) e é responsável por conduzir ações nas seguintes áreas: (i) relações intergovernamentais e com agências públicas; (ii) desenvolvimento de políticas corporativas; (iii) processo de planejamento estratégico; (iv) governança administrativa e do Conselho Municipal; e (v) suporte corporativo para engajamento cívico.

O Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas oferece ao gerente geral apoio em áreas sensíveis da administração local, tais como: (i) coordenação da agenda intergovernamental; (ii) apoio à participação da Prefeitura em associações e atividades em nível federal, provincial e internacional; (iii) análise das políticas públicas e da legislação federal e provincial para dar apoio às ações da Prefeitura; (iv) questões relacionadas à governança local; (v) questões relacionadas às políticas corporativas – planejamento estratégico para alcance dos objetivos da gestão municipal; e (vi) apoio para aprimorar o engajamento cívico e participação popular.

Este departamento não é responsável por elaborar e implementar os programas e projetos nos quais tem participação, mas é um dos órgãos mais relevantes para a institucionalização das relações externas municipais, pois sua função principal é municiar o prefeito, representantes locais e servidores públicos

com as informações necessárias à compreensão das diretrizes estratégicas, as quais serão posteriormente incorporadas aos programas e atividades desenvolvidas nos diversos departamentos e setores da gestão pública local. As entrevistas realizadas no escopo desta tese mostrarão o papel fundamental deste departamento no processo de institucionalização das relações externas municipais de Toronto.

Departamento Econômico e de Cultura (*Economic Development & Culture Division*)

O principal objetivo do Departamento Econômico e de Cultura é aprimorar a prosperidade e as oportunidades existentes da cidade, por meio das seguintes estratégias: (i) contribuir para o crescimento econômico de Toronto e fomentar a empregabilidade e as oportunidades de investimentos; (ii) encorajar a vibração cultural da cidade por meio do fomento de novas e maiores experiências e expressões culturais; e (iii) engajar parceiros no desenvolvimento e planejamento dos recursos econômicos e culturais da cidade.

As ações e estratégias do Departamento Econômico e de Cultura estão focadas nas seguintes áreas: (i) Artes e Serviços Culturais: promoção de serviços culturais nas diversas comunidades da cidade; promoção de eventos culturais anuais; promoção de parcerias com a iniciativa privada e comunidade para aumentar os recursos e a oferta de eventos e oportunidades culturais, bem como manter o acervo cultural já existente; (ii) Serviços para o Crescimento Econômico: ações para expansão e retenção de negócios; estratégias para o desenvolvimento setorial (design, moda e vestuário, filme e televisão, serviços financeiros, música, tecnologia, entre outros); oferta de assessoria e consultoria para abertura de novos negócios; gestão de projetos de incentivo à instalação de novos negócios em áreas propícias à expansão econômica; (iii) Indústria do Filme e do Entretenimento: apoio à projetos de filmes, televisão, música e mídia digital; apoio à criação de parcerias e promoção de eventos; promoção do turismo na cidade; (iv) Museus e Serviços de Patrimônio Cultural: gestão dos museus e do acervo histórico da cidade de Toronto; e (v) Suporte à Programas de Desenvolvimento: desenvolvimento de políticas

públicas para a promoção de um melhor ambiente para o crescimento de novos negócios, incluindo expertise em planejamento financeiro e orçamentário, estratégias de obtenção de recursos, entre outros.

Um dos principais objetivos internacionais deste departamento é promover estratégias e objetivos que levem Toronto a ocupar o ranking das cinco cidades mais importantes nas áreas de finanças no mundo e também em outras áreas econômicas estratégicas para a cidade. Além disso, há uma participação ativa junto à *Invest Toronto* no estabelecimento de estratégias de atuação, tais como a promoção internacional de Toronto como uma das principais cidades do mundo a promover a economia sustentável.

Há ainda uma assessoria especial para assuntos internacionais, chamada *International Alliance Program* (IAP). A IAP tem por objetivos atuar para o desenvolvimento econômico e cultural por meio das seguintes estratégias: (i) criar e executar projetos e programas de negócios internacionais; (ii) aumentar a presença de empresas, produtos e serviços de Toronto no mercado internacional; (iii) atrair novos negócios e investimentos, criando empregos de alta qualificação; (iv) elaborar estratégias de inteligência mercadológica e aprimorar o mercado exportador; (v) promover Toronto como a Cidade Criativa do Futuro; (vi) aprimorar a qualidade das atrações turísticas da cidade; (vii) facilitar a interação entre as organizações culturais de Toronto para aumentar o potencial turístico da cidade; e (viii) capitalizar sobre a diversidade étnica, cultural, linguística e religiosa da cidade.

A IAP é responsável por coordenar dois importantes programas internacionais: o *Partnership Cities* (Cidades Parceiras - programa focado na promoção dos objetivos econômicos de interesse da cidade) e *Friendship Cities* (Cidades Amigas – programa que desenvolve atividades cerimoniais propostas pelas comunidades da cidade de Toronto com o endosso dos representantes locais). As Cidades Parceiras de Toronto são: Chicago (EUA), Chongqing (China), Frankfurt (Alemanha) e Milão (Itália). As Cidades Amigas de Toronto são: Ho Chi Minh City (Vietnã), Kiev (Ucrânia), Quito (Equador), Sagamihara (Japão) e Varsóvia (Polônia).

As atividades desenvolvidas pela IAP estão divididas em três categorias: (i) Parcerias Internacionais; (ii) Parcerias Históricas; e (iii) Relacionamentos

Internacionais Específicos. Em cada uma destas categorias são desenvolvidas atividades diversas, tais como: missões internacionais, missões anuais com parceiros americanos estratégicos, visitas de delegações à cidade de Toronto, desenvolvimento de estratégias de comunicação, eventos consulares, visitas comerciais, encontros junto a representantes comunitários, encontros regulares com o Ministro do Desenvolvimento Econômico de Ontário para troca de informações, projetos de cooperação e troca de boas práticas com parceiros internacionais, entre outras atividades.

Invest Toronto

A agência municipal *Invest Toronto* foi formalmente estabelecida em novembro de 2008, de acordo com as provisões expressas no *City Service Corporation* do *City of Toronto Act* (legislação vigente que regulamenta o funcionamento de corporações públicas e privadas). O objetivo principal da agência é divulgar internacionalmente as vantagens de se investir na cidade e atrair investimentos diretos estrangeiros e assessorar empreendedores em todas as etapas do processo de tomada de decisão.

Os serviços oferecidos incluem: (i) informar a comunidade internacional de negócios e de mercados de investimentos sobre o potencial de se investir em Toronto e as oportunidades existentes; (ii) identificar empresas que estão alinhadas com as principais áreas de interesse de Toronto; (iii) oferecer consultoria direta aos empreendedores localizados em Toronto; (iv) fomentar parcerias entre empreendedores e governo, facilitando a interação entre os atores públicos e privados; (v) responder a todas as dúvidas que possíveis investidores tenham sobre Toronto; (vi) promover a interação entre especialistas setoriais e representantes dos três níveis de governo; (vii) oferecer consultoria na escolha do local para o estabelecimento do novo empreendimento; (viii) facilitar relações entre empreendedores; (ix) municiar empreendedores com relatórios econômicos; e (x) conectar clientes e mão-de-obra qualificada.

Cada um dos órgãos municipais acima será analisado quanto às atividades e estratégias internacionais empreendidas nos mandatos de David Miller e Rob Ford.

As principais fontes de informações foram: (i) registros oficiais disponíveis no sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto: minutas de reuniões (equivalentes aos diários oficiais); (ii) documentos obtidos no sítio eletrônico da Prefeitura; e (iii) entrevistas com servidores públicos que atuaram nos mandatos de ambos os Prefeitos.

Governo David Miller (2003-2010)

Nas eleições municipais canadenses, os candidatos a cargos executivos e legislativos conduzem suas campanhas de forma apartidária, ou seja, não é preciso ser filiado a algum partido para concorrer a cargos eletivos, e caso possuam relação partidária, o partido não possui ingerência sobre o mandato obtido. Não obstante o apartidarismo das eleições locais, candidatos municipais possuem distintos matizes ideológicas que influenciam suas decisões políticas na gestão municipal. David Miller é filiado ao *New Democrat Party (NDP)*, partido considerado de esquerda e fortemente identificado com os sindicatos de trabalhadores, o qual defende políticas públicas universalistas – tais como seguro saúde universal, expansão da previdência social, assistência aos trabalhadores, entre outros - além de defender o aumento de impostos corporativos e sobre grandes fortunas e diminuições das desigualdades econômicas e sociais existentes. David Miller atuou como *councillor* entre 1994 e 2003, ano em que elegeu-se prefeito de Toronto. Um dos fatores de maior influência nas eleições municipais é a divisão do eleitorado em distritos (*wards*), que elegem seus representantes locais, bem como o prefeito, por meio do voto direto.

Como prefeito, David Miller, eleito em 2003 e reeleito em 2006 com mais de 60% dos votos populares, exerceu dois mandatos com forte apelo ao fortalecimento das cidades canadenses diante dos ajustes fiscais realizados pelos governos provinciais e federal. David Miller esteve à frente de um acordo realizado entre todos os níveis de governo do Canadá, chamado de *New Deal for Cities*, um acordo que previa a alocação de recursos provenientes de impostos sobre petróleo e gás para o desenvolvimento e manutenção da infraestrutura municipal. Além disso, David Miller teve um importante engajamento no apoio à promoção de uma agenda urbana nacional e uma ativa participação em discussões sobre meio ambiente e

sustentabilidade em fóruns internacionais - em junho de 2008 o então prefeito de Toronto foi eleito presidente da Rede C40, sendo responsável pela organização do *Copenhagen Climate Summit for Mayors* (encontro que reunia Prefeitos das maiores cidades do mundo para organizar as demandas dos governos locais em relação ao aquecimento global para serem apresentadas na COP 15 – *Conference of the Parties* - na Dinamarca).

Em entrevista à autora, David Miller afirma que as relações externas municipais de Toronto ainda não estão formalmente institucionalizadas na gestão pública local - pelo menos não na mesma extensão que cidades como São Paulo e Rio de Janeiro e algumas cidades europeias – por que os municípios canadenses consideram as relações nacionais (com cidades e províncias canadenses, além do governo federal) mais relevantes. No contexto internacional, as relações com parceiros americanos são consideradas mais relevantes e significativas para os objetivos econômicos, sociais e políticos dos governos locais canadenses. As restrições constitucionais e fiscais existentes em relação à atuação dos governos municipais canadenses os levam a dedicar mais tempo e recursos para aprofundar suas relações provinciais, haja vista que a maior parte dos recursos e diretrizes institucionais (que impactam nas políticas públicas locais) são oriundas principalmente das províncias.

Neste contexto, durante o governo de David Miller, o Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas se destacou como um dos principais órgãos articuladores dos interesses locais, tanto em nível nacional quanto internacional. A importância deste departamento reside no fato de que seus servidores públicos estão ligados à elaboração das principais estratégias de atuação local, respondendo ao *City Manager*, o qual está em direto contato com o prefeito em exercício. Esta nova concepção foi implementada em 2004, quando Miller apresentou uma proposta de reestruturação administrativa (ver anexo 11) e possibilitou a expansão das estratégias intergovernamentais no âmbito da gestão local.

A importância dada às relações intergovernamentais e internacionais por parte de Miller tem origem em sua experiência pessoal como *councillor* de Toronto, pois, durante o mandato de Mel Lastman (Melvin Douglas Lastman, predecessor de Miller que administrou Toronto entre 1998 e 2003), foi encarregado de representar a cidade de Toronto em reuniões entre prefeitos membros da Federação de

Municipalidades Canadenses (FCM, da sigla em inglês para *Federation of Canadian Municipalities*). Miller afirma que Lastman não considerava importante a atuação internacional da cidade de Toronto, não reconhecia como válidas as oportunidades de aprendizado de cooperação de boas práticas e não investia na criação de alianças estratégicas com parceiros internacionais. Abrahams reforça tal percepção, ao afirmar que Lastman era um prefeito preocupado em realizar obras, “um homem de ação”, não muito afeito a discussões intelectuais de estratégias de políticas públicas, mas que não se opunha a que outros servidores públicos ou representantes locais desenvolvessem discussões e iniciativas relacionadas à governança local. Desta forma, quando Miller assume a Prefeitura de Toronto, as bases para um aprofundamento de uma estrutura municipal mais ajustada e eficiente já estava em curso.

É durante o mandato de Miller que o Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas assume um papel central para a gestão pública como um todo e também para as relações externas municipais, pois com a reestruturação organizacional o departamento passou a interagir diretamente com o prefeito. Apesar de ter funcionado ao longo de seu mandato com apenas cinco funcionários, Miller afirma que o departamento foi bem sucedido em coordenar a organização da agenda estratégica municipal como um todo. Em entrevista à autora, Rosanna Scotti⁵⁶ – que atuou como diretora do Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas durante todo o governo de David Miller, até sua aposentadoria em meados de 2011 – afirma que a disposição pessoal do prefeito, bem como a do *City Manager*, são fundamentais no aprimoramento das relações externas municipais da cidade, pois são estes que determinam as diretrizes para a elaboração das estratégias intergovernamentais e internacionais. Neste sentido, Scotti afirma que David Miller considerava importante o fortalecimento das relações externas no aparato público local, enquanto que Rob Ford (sucessor de David Miller, que será analisado ao longo deste capítulo), não demonstrava nenhum interesse especial em promover maior institucionalização das atividades internacionais no âmbito da Prefeitura de Toronto.

Entretanto, Scotti ressalta que, na gestão pública local de Toronto, quando há uma mudança do prefeito em exercício, os funcionários públicos dos departamentos

⁵⁶ Entrevista concedida para a autora em 25 de maio de 2016. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

municipais são mantidos, incluindo aqueles/as que ocupam os cargos mais altos nos departamentos, propiciando a manutenção dos projetos existentes mesmo com mudanças de governo. A ocupação dos cargos públicos em Toronto não obedece a uma lógica política (o prefeito não tem o poder de alterar a composição dos quadros de funcionários e diretores dos departamentos municipais), ao contrário do que ocorre em São Paulo, onde os secretários responsáveis e aqueles/as que possuem cargos comissionados de confiança são trocados por ocasião de mudanças de governo.

Desta forma, em decorrência da ausência de um departamento ou órgão responsável por coordenar mais ativamente as relações externas municipais de Toronto, as iniciativas de atuação internacional acabam surgindo em decorrência da iniciativa do prefeito, de representantes locais ou de servidores públicos. Neste contexto, é possível apontar duas consequências advindas desta configuração: (i) as relações pessoais surgem como fator impulsionador relevante das relações externas da cidade de Toronto. David Miller utiliza como exemplo uma missão que ele e representantes do Departamento Econômico e de Cultura realizaram à Kiev, na Ucrânia, que ocorreu devido à influência dos eleitores de origem ucraniana, moradores do distrito ao qual Miller representava por ocasião de seu mandato como representante local; e (ii) como os departamentos atuam de maneira independente, não há, até o momento, mecanismos que consolidem as informações das atividades internacionais realizadas por todos os representantes públicos municipais, dificultando a elaboração de formas de mensuração e avaliação dos resultados advindos destas atividades.

Os relacionamentos interpessoais existentes entre representantes municipais, provinciais e federais também influenciam as relações externas municipais. Neste sentido, Abrahams exemplifica esta conexão ao lembrar os avanços obtidos para a atribuição de mais autonomia para Toronto quando Paul Martin (primeiro-ministro do Canadá), Dalton McGuinty (primeiro-ministro da província de Ontário) e David Miller (prefeito de Toronto) ocupavam seus respectivos cargos eletivos e construíram uma sólida relação de cooperação. Neste período, Toronto obteve expressivas conquistas em relação ao aumento do repasse de recursos para o município para investimentos em infraestrutura, acordos relacionados aos investimentos para assentamentos de imigrantes, entre outros.

Além disso, foi elaborado um acordo entre Toronto e a província de Ontário, garantindo que qualquer tipo de legislação ou política pública que pudesse ter um impacto tanto para a cidade quanto para a província, seria discutida entre ambos.

Abrahams afirma que tal dinâmica perdeu impulso quando Stephen Harper, líder do PC, foi eleito primeiro-ministro do Canadá, e com quem David Miller não possuía um bom relacionamento. Neste contexto de antagonismo entre os governantes, os avanços obtidos por uma maior autonomia de Toronto não sofreram propriamente um retrocesso, mas também não possibilitaram um avanço.

Não obstante o distanciamento existente entre Miller e Harper, ao longo dos últimos anos tem havido uma percepção positiva por parte do governo federal em relação às potencialidades da atuação internacional dos entes subnacionais canadenses. Um exemplo disso é a participação de Toronto na organização internacional *Great Lake and St. Lawrence Cities Initiative*, a qual teve David Miller como um dos seus fundadores. Para Abrahams, a participação ativa de Toronto em uma organização internacional que reúne parceiros canadenses e americanos foi muito bem recebida por representantes do governo federal, que perceberam as vantagens que tal atuação municipal traria para as relações entre Canadá e Estados Unidos.

As relações externas municipais de Toronto são fortemente influenciadas pela alta integração econômica entre empresas americanas e canadenses, e a região dos Grandes Lagos (*Great Lakes*) concentra um dos maiores exemplos desta integração, tanto por sua importância para o desenvolvimento econômico – a região como um todo é considerada a terceira maior economia do mundo em decorrência dos acordos de livre comércio entre Canadá e Estados Unidos – quanto pelo impacto ambiental causado pela intensa industrialização da região.

Entretanto, a limitação dos recursos disponíveis para a realização de viagens e atividades internacionais afeta profundamente a capacidade de institucionalizar e formalizar as relações externas na gestão pública local. Miller lembra os impactos causados nas relações externas municipais quando o governo federal e provincial, com o intuito de diminuir despesas orçamentárias, fechou consulados e escritórios de representação no exterior. Tais estruturas eram aproveitadas também pelos municípios para desenvolverem relações diplomáticas e aprofundarem projetos de

cunho econômico e de negócios, ainda que este uso ocorresse de maneira mais informal do que propriamente regulamentada e institucionalizada no aparato estatal. Um exemplo apontado por Miller foram resultados positivos obtidos por Toronto no processo de promoção da cidade para negócios relacionados à indústria de televisão e filmes – uma das áreas de negócios mais importantes para a cidade - e que contou com a participação ativa de um funcionário do Consulado canadense em Los Angeles nos negócios desenvolvidos na cidade americana.

Ocorreram outras missões econômicas para o exterior durante o mandato de David Miller, com destino a Madri, Berlim, Frankfurt, Londres e a algumas cidades italianas, as quais contaram com o apoio dos consulados e embaixadas canadenses nas regiões visitadas. Tais viagens e atividades surgiam de contatos *ad hoc*, e, apesar de contarem com o apoio logístico e prático de funcionários do governo federal, tais viagens não eram formalizadas junto ao governo federal, nem estavam inseridas em um conjunto de estratégias estatais (tanto municipais quanto provinciais e federais). O Departamento Econômico e de Cultura, que tinha um maior envolvimento nestas viagens e missões ao exterior, dado que o foco destas atividades era em sua maioria econômico, possuía apenas duas pessoas que trabalhavam diretamente em questões internacionais (e nenhuma delas se dedicava somente a tais atividades). Desta forma, parte dos recursos utilizados advinha de contribuições de empresas, que enviavam representantes a estas missões econômicas.

O anexo 12 indica em detalhes as principais atividades desempenhadas em cada um dos três órgãos municipais em análise (a *Invest Toronto* será analisada em separado, dado seu caráter de agência municipal, com atuação distinta dos departamentos municipais), durante o governo de David Miller. A maioria das atividades internacionais desenvolvidas pelos departamentos em análise está relacionada (i) ao desenvolvimento de estratégias de promoção da cidade de Toronto com objetivos econômicos (ex. promoção de Toronto como Cidade Criativa, participações na MIPIM (feira internacional de profissionais do mercado imobiliário), intensificação de projetos de cunho econômico junto às cidades que compõem os programas de *Friendship* e *Partnership Cities*, entre outros); (ii) aos desafios da urbanização (ex. promoção de eventos e conferências, resposta à ameaça das SARS – síndrome respiratória aguda grave) e por fim a (iii) atividades de cunho

político, como a moção dirigida à proteção dos direitos dos seguidores do *Falun Dafa*⁵⁷ e o programa de cooperação com Botswana no combate ao HIV/AIDS.

Assim como em São Paulo, em Toronto também existem poucos instrumentos de registro e controle das atividades realizadas, sendo ainda mais precários os mecanismos de mensuração dos resultados das atividades internacionais empreendidas. Tais dificuldades, somadas às anteriormente apontadas – como a limitação dos recursos disponíveis e a influência do sistema federalista canadense – explicam o baixo número de atividades internacionais desenvolvidas ativamente por Toronto, em comparação às visitas de representantes estrangeiros à cidade. Não obstante, há que se ressaltar que, durante o governo de David Miller, o desenvolvimento das relações externas municipais avançou significativamente, em comparação ao retrocesso verificado no período subsequente do governo Rob Ford.

Um dos mais importantes setores envolvidos no processo de registros e controles de atividades internacionais é o setor de Protocolos, que congrega todas as informações sobre visitas de governos estrangeiros e entidades (públicas ou privadas) à Prefeitura de Toronto. Os registros feitos não oferecem maiores detalhes sobre os encontros e visitas realizadas, mas informam os países de origem dos órgãos estatais ou departamentos que visitaram Toronto, fornecendo uma breve indicação sobre a área de interesse da visita. Este setor de Protocolos disponibilizou para a autora uma planilha que traz informações sucintas sobre as visitas ocorridas (ex. *Singapore - Public Health study tour*). O mapa abaixo ilustra as regiões com as quais Toronto desenvolveu algum tipo de atividade, as quais serão analisadas em seguida.

⁵⁷ Falun Dafa é uma prática de cultivo de mente e corpo, que busca desenvolver valores morais e assimilação da natureza do Universo através da aplicação dos princípios verdade, benevolência e tolerância. Os praticantes da Falun Dafa sofrem perseguições e aprisionamentos por parte do Partido Comunista Chinês, pois não é considerada uma prática religiosa sancionada pelo Partido.

Figura 6. Mapa dos países com as quais a Prefeitura de Toronto estabeleceu relações bilaterais no período de 2003 a 2010

Elaboração própria (criado por meio de aplicativo disponível gratuitamente no sítio eletrônico www.mapchart.net). Fontes: documento eletrônico (planilha de Excel) disponibilizado pelo setor de Protocolos da Prefeitura de Toronto para a autora.

Durante o mandato de David Miller, a Prefeitura de Toronto recebeu 572 visitas, classificadas pelo setor de Protocolos como “de estudos” (535 visitas) ou “de governos” (37 visitas). As visitas “de estudos” abarcam os seguintes tipos de atividades: visitas de troca de experiências e de cooperação sobre assuntos variados relacionados à gestão pública local, enquanto que visitas “de governos” obedecem a uma agenda política mais protocolar e menos focada em assuntos específicos.

As delegações visitantes vieram de 60 países de seis continentes: África (África do Sul, Botswana, Camarão, Egito, Etiópia, Gana, Marrocos, Nigéria e Quênia); América do Norte/Central (El Salvador, Estados Unidos, Jamaica e México); América do Sul (Bolívia, Brasil e Chile); Ásia (Afeganistão, Bangladesh, Brunei, China, Cingapura, Coreia do Sul, Filipinas, Índia, Indonésia, Japão, Cazaquistão, Malásia, Vietnã, Sri Lanka, Tailândia e Taiwan); Europa (Alemanha, Áustria, Bélgica, Croácia, Dinamarca, Escócia, Eslováquia, Espanha, Finlândia, França, Holanda, Itália, Irlanda, Islândia, Letônia, Noruega, Portugal, Reino Unido,

Rússia, Suécia e Ucrânia), Oceania (Austrália e Nova Zelândia) e Oriente Médio (Abu Dhabi, Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Irã e Omã).

Delegações provenientes da Ásia compõem a maioria das visitas. – Destacam-se as provenientes da China (223 visitas, aproximadamente 39% do total), da Coreia do Sul (60 visitas, aproximadamente 11% do total) e Japão (27 visitas, aproximadamente 5%). Vale lembrar que o Canadá, e principalmente Toronto, receberam e ainda recebem importantes fluxos migratórios de pessoas provenientes da Ásia - principalmente da China e Coreia do Sul⁵⁸ - levando à formação de fortes laços entre os moradores originários desses países com parentes e conhecidos que lá permaneceram. Enquanto países europeus correspondem a aproximadamente 20% das visitas (112 no total), a região da América do Sul corresponde a menos de 1% do total das visitas (6 ao todo).

Conforme citado anteriormente, as informações presentes ao relatório enviado pelo setor de Protocolos são bastante sucintas e não oferecem nenhum detalhamento das agendas e pautas das visitas realizadas. Porém, como a maioria dos registros indica ao menos uma palavra-chave que faça referência aos objetivos das viagens realizadas, foi feito um levantamento das motivações mais frequentemente indicadas no relatório. Os principais temas tratados, indicados em ordem decrescente em relação à quantidade de vezes citados, referem-se principalmente a visitas de observação de boas práticas (chamadas de *Study Tours*): (i) gestão pública (visitas de delegações municipais estrangeiras com o objetivo de observar variadas práticas da gestão municipal adotadas em Toronto); (ii) meio ambiente (ex. gestão hídrica e gestão de resíduos sólidos); (iii) finanças (ex. auditorias públicas e mecanismos de gestão financeira); (iv) relações políticas (ex. visitas protocolares de Prefeitos estrangeiros, de representantes de embaixadas e consulados); (v) infraestrutura e transportes; (vi) comércio, negócios e turismo (ex. visitas de representantes de Câmaras de Comércio de outros países); (vii) imigração, inclusão social e direitos humanos; (viii) planejamento urbano; (ix) e-governo e tecnologia; (x) recursos humanos; (xi) saúde, entre outros.

⁵⁸ O sítio eletrônico oficial da Biblioteca Nacional do Canadá informa que a imigração de chineses e coreanos para o Canadá teve início em 1858, em decorrência de graves desastres que ocorriam nos países asiáticos (enchentes e guerras) e devido à necessidade de aumento de mão de obra no Canadá, em uma época em que as indústrias e as grandes obras de infraestrutura (construção das linhas ferroviárias) estavam em expansão. Disponível em: <https://www.collectionscanada.gc.ca/chinese-canadians/021022-1100-e.html>. Acesso em: fevereiro de 2016.

Quanto às atividades desenvolvidas junto a organizações internacionais e redes de cidades, Miller ressalta que, durante o seu mandato, havia a preocupação de somente fazer parte de organizações nas quais Toronto pudesse desempenhar um papel de liderança ou que estivesse de acordo com os objetivos e estratégias da administração local como um todo, impactando diretamente nas políticas públicas locais. Havia uma pressão por parte de representantes locais e do Departamento Econômico e de Cultura para que Toronto participasse de um número maior de organizações, porém, diante das restrições orçamentárias existentes, a cidade optou por restringir sua participação àquelas organizações onde houvesse mais espaço para que a cidade exercesse um papel mais significativo e produtivo.

A participação em redes focadas em assuntos ambientais (como a C40) e em questões urbanas ligadas às grandes metrópoles mundiais (como a Rede Metropolis) foram alguns dos canais de atuação municipal entre 2003 e 2010, em parte por que David Miller acreditava que redes de cidades que permitissem a participação ativa dos Prefeitos em assuntos específicos seriam potencialmente mais bem sucedidas do que as organizações que buscassem uma gama muito variada de objetivos. Desta forma, David Miller explica que Toronto deixou de participar de algumas redes de cidades ao longo do tempo (principalmente a Rede Metropolis), pois houve a percepção de falta de foco e de baixo alcance prático das discussões e decisões tomadas no âmbito destas organizações.

Para Miller, as relações externas municipais de Toronto como um todo deveriam receber uma atenção cada vez maior dos mandatários locais, e deveriam ser inseridas formal e institucionalmente no centro estratégico da gestão pública – ao descrever a forma como as relações externas de Toronto deveriam ser estruturadas, Miller descreve um modelo de atuação muito similar ao existente na cidade de São Paulo. A ausência de instrumentos de coordenação e centralização das relações externas da cidade dificulta a criação de estratégias mais claras e coesas de atuação, diminuindo a capacidade de aproveitamento das oportunidades e impossibilitando o controle sobre as visitas de delegações internacionais à cidade – Miller exemplifica tal situação ao afirmar que a cidade recebe visitas quase diárias de delegações chinesas, muita das quais não recebem uma atenção prévia e acabam não gerando resultados concretos para a cidade.

Na opinião do ex-prefeito, o ideal seria a criação de um departamento de relações externas municipais que coordenasse as relações intergovernamentais a nível nacional e internacional, e que tivesse recursos disponíveis para participação e promoção de seminários e eventos internacionais, atuação em organizações internacionais e redes de cidades, entre outros. Já em relação aos objetivos econômicos internacionais, na opinião de David Miller, tais estratégias deveriam ser coordenadas pelo Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas, pois estas estratégias devem estar diretamente ligadas à atuação do prefeito.

Governo Rob Ford (2011–2014)

Rob Ford (falecido em março de 2016 devido a complicações de um câncer) foi um dos políticos mais controversos na história política canadense. Nascido em uma família rica e herdeiro de uma grande empresa de etiquetas (Deco Labels), Rob Ford começou sua carreira política como representante local do Norte de Etobicoke (distrito da cidade de Toronto) antes de se tornar prefeito de Toronto entre 2011 e 2014. Ele não possuía conexões partidárias (embora Douglas Bruce Ford, pai de Rob Ford, tenha atuado como membro da Assembleia de Ontário representando o Partido Conservador) e construiu sua imagem política como um ardoroso defensor dos cortes de impostos e da diminuição dos gastos municipais, contrário aos sindicatos, ao *establishment* político da cidade e às políticas públicas ambientais direcionadas às restrições de circulação de automóveis e ao aumento dos meios alternativos de transporte (bicicletas). Rob Ford conseguiu angariar o apoio de uma importante e crescente parcela da população de Toronto, formada por trabalhadores assalariados, imigrantes, moradores de regiões periféricas, com menores índices de escolaridade e refratários ao status quo político local, este fortemente identificado com a parcela mais afluyente econômica e socialmente de Toronto, moradores de regiões centrais mais bem servidas de serviços públicos e de lazer.

Rob Ford tomou para si os anseios do cidadão comum tanto ao participar intensamente de ações relacionadas às práticas esportivas (ele era o treinador de um time de futebol em seu distrito político de Etobicoke) e festas públicas, quanto ao

assumir suas falhas e dificuldades pessoais – as quais não foram poucas, além de terem sido amplamente divulgadas pela mídia local, nacional e internacional. O ex-prefeito foi flagrado fumando crack e eventualmente assumiu seu vício em drogas e álcool, mas tais dificuldades, ao invés de afastar sua base de apoio popular, provocaram até mesmo um fortalecimento de sua imagem junto ao eleitor das regiões periféricas de Toronto (seu funeral foi marcado por uma grande comoção de pessoas que sentiam representadas por seu jeito “comum” e “normal” de agir e falar, e que se sentiram “órfãs” de um representante político verdadeiramente popular). Em uma declaração ao jornal *The Globe and Mail*⁵⁹, Zack Taylor, professor de geografia humana da Universidade de Toronto, descreve a percepção popular em relação a Rob Ford e a sua gestão frente à Prefeitura de Toronto: “E aí aparece este cara que diz que todas aquelas pessoas chiques com os seus programas ambientais não ajudam em nada a vocês, não se interessam por vocês, não veem vocês, não retornam suas ligações. Mas eu vejo vocês, eu sou um de vocês.” (tradução da autora)

O perfil de Rob Ford contrastava fortemente com o de David Miller (nascido na Inglaterra, advogado formado em Harvard, filiado ao NDP e bastante ligado às questões ambientais e de sustentabilidade urbana), e tais diferenças tiveram um profundo impacto na forma como as relações externas municipais de Toronto foram conduzidas durante o mandato de Rob Ford (enquanto atuava como representante local, Rob Ford apresentou uma moção para impedir o uso de recursos em viagens realizadas no âmbito da IAP). Em conversas informais mantidas com servidores públicos locais ainda durante o mandato de Rob Ford, estes expressaram as dificuldades que encontravam para manter projetos e programas internacionais que envolvessem recursos financeiros ou viagens ao exterior, dado que Rob Ford considerava tais projetos dispensáveis do ponto de vista da gestão pública local e que acarretavam gastos desnecessários ao contribuinte.

Eleito principalmente devido ao seu posicionamento contrário aos altos gastos públicos municipais, em pouco tempo as viagens internacionais realizadas por agentes públicos locais (que já eram realizadas em números razoavelmente baixos), começaram a ser demonizadas tanto entre a base de apoio de Rob Ford

⁵⁹ Íntegra da reportagem do *The Globe and Mail* disponível em <http://www.theglobeandmail.com/news/toronto/the-end-of-the-rob-ford-era/article29327489/>. Acesso em março de 2016.

quanto pela mídia local. O termo “*junker*” foi utilizado com frequência para descrever a percepção predominante de que viagens internacionais de agentes públicos eram viagens de lazer financiadas pelo dinheiro do contribuinte.

Neste contexto, as relações externas municipais sofreram um relativo retrocesso em relação às atividades desenvolvidas durante o mandato de David Miller. Relativo, pois não houve uma alteração tão significativa em relação ao número de atividades desenvolvidas junto a parceiros internacionais no período de 2011 a 2014 (ver anexo 14), considerando-se que Rob Ford foi eleito para um mandato somente, enquanto David Miller atuou como prefeito por dois mandatos consecutivos. Entretanto, é possível afirmar que o retrocesso se deu muito mais devido à construção de uma imagem negativa das atividades internacionais, e pela construção de uma percepção de que qualquer recurso investido nestas atividades seria um desperdício do dinheiro dos contribuintes, haja vista que, no discurso de Rob Ford, a prioridade era de melhorar os serviços públicos gastando o menos possível.

Não obstante tal retrocesso em termos estratégicos, as visitas de representantes de governos locais estrangeiros a Toronto (*Study Tours*) continuaram ocorrendo: 301 visitantes internacionais vieram à cidade para realizar observar a gestão pública de Toronto. Os principais objetivos das visitas foram: (i) promoção do desenvolvimento econômico e do empreendedorismo da cidade (ex. elaboração de estratégias de promoção de Toronto como Cidade Criativa, promoção do evento Design Exchange, entre outros); (ii) intercâmbio de experiências na promoção de grandes eventos esportivos (Toronto sediou os Jogos Panamericanos de 2015 e por isso manteve contato com agentes públicos do Rio de Janeiro que estiveram envolvidos na organização dos Jogos Panamericanos de 2007, da Copa do Mundo de 2014 e nos preparativos das Olimpíadas de 2016); e por fim a (iii) promoção de laços políticos (ex. programa de cooperação junto a governos locais na Ucrânia).

A participação em redes de cidades – que nunca foi prioridade mesmo no governo David Miller – foi ainda mais esquecida durante o mandato de Rob Ford. Não existem registros de participações em redes internacionais de cidades nos documentos oficiais disponíveis no sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto entre 2011 e 2014. As únicas menções a algum tipo de participação em rede estão

relacionadas às negociações em torno do CETA e que indicam o interesse da gestão municipal de Toronto em atuar coletivamente na defesa de seus interesses econômicos por meio da FCM, e à ICLEI (referente a projetos desenvolvidos no departamento de Saúde da Prefeitura de Toronto).

Sandra Rodrigues explica que os objetivos principais da gestão Rob Ford eram prioritariamente econômicos, e por isso a atuação dos gestores públicos locais esteve focada em aprimorar o relacionamento com os governos provincial e federal, bem como com os Estados Unidos. As relações externas de Toronto neste período ficaram circunscritas às atividades desenvolvidas no âmbito da FCM (Sandra menciona que durante o mandato de Rob Ford a FCM se tornou o principal interlocutor da gestão municipal com as organizações internacionais).

Os registros disponíveis sobre visitas internacionais mantidos pelo setor de Protocolos da Prefeitura de Toronto indicam que foi mantido um número considerável de *Study Tours* durante o mandato de Rob Ford. O mapa abaixo ilustra as regiões com as quais Toronto desenvolveu algum tipo de atividade durante o período de 2011 a 2014.

Figura 7. Mapa dos países com as quais a Prefeitura de Toronto estabeleceu relações bilaterais no período de 2011 a 2014

Elaboração própria (criado por meio de aplicativo disponível gratuitamente no sítio eletrônico www.mapchart.net). Fontes: documento eletrônico (planilha de Excel) disponibilizado pelo setor de Protocolos da Prefeitura de Toronto para a autora.

As delegações visitantes vieram de 48 países, dos seguintes continentes: Ásia (Azerbaijão, Bangladesh, China, Cingapura, Coreia do Sul, Índia, Malásia, Paquistão, Tailândia, Uzbequistão e Vietnã); África (África do Sul, Etiópia, Gana, Nigéria, Quênia e Uganda); América do Norte/Central (Aruba, Estados Unidos e Jamaica); América do Sul (Brasil, Chile, Colômbia e Equador); Europa (Alemanha, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Islândia, Itália, Letônia, Polônia, Portugal, Reino Unido, Rússia, Sérvia, Suécia, Turquia, Ucrânia e União Europeia); Oriente Médio (Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Irã e Israel); e Oceania (Austrália).

Ocorreram 301 visitas formais de representantes estrangeiros à Prefeitura de Toronto e uma viagem de representantes municipais de Toronto ao exterior (missão de negócios a Chicago). Deste total, 104 vieram da China e 31 da Coreia do Sul (ao todo, 161 visitantes – ou 53,5% - eram provenientes de países asiáticos), 53 (ou 17,5%) foram provenientes do continente europeu e 21 (ou 7%) vieram de países localizados no continente africano.

Os principais temas tratados, indicados em ordem decrescente em relação à quantidade de vezes citados, e que se referem principalmente aos *Study Tours*, são: (i) gestão pública; (ii) meio ambiente; (iii) finanças; (iv) relações políticas; (v) negócios, comércio e turismo; (vi) planejamento urbano; (vii) saúde; (viii) imigração, inclusão social e direitos humanos; e (ix) e-governo. Pode-se perceber que não ocorreram muitas variações em relação à quantidade nem quanto ao motivo das visitas estrangeiras a Toronto quando comparados os mandatos de David Miller e Rob Ford. A explicação para isso reside no fato de que tais visitas são realizadas no nível mais operacional da gestão pública local, e independe da anuência ou participação direta do prefeito. Mesmo as visitas de cunho político podem ser conduzidas pelos representantes locais, pois são estes que representam as várias comunidades de imigrantes que habitam os distritos municipais.

Em suma, é possível afirmar que as relações externas municipais em Toronto estão institucionalizadas na gestão pública local, ainda que de maneira difusa entre os departamentos da gestão municipal e ocorra de forma mais reativa: quase a totalidade das interações entre representantes da Prefeitura de Toronto e governos

locais estrangeiros ocorreu em Toronto. Alguns fatores explicam tal característica: (i) a percepção negativa - por parte da mídia e de parcela do eleitorado - das viagens de representantes locais ao exterior (os acima mencionados *junkets*); e (ii) o fato de Toronto ser uma cidade com elevados índices de qualidade de vida, implica em um modelo de gestão comprovadamente capaz de responder às demandas populares por políticas públicas, tornando a cidade um foco de interesse para outras cidades aprenderem suas boas práticas.

Desta forma, há que se ressaltar que, mesmo não havendo um engajamento pessoal do prefeito Rob Ford nas atividades de relações externas municipais, Toronto manteve o mesmo ritmo de visitas de parceiros internacionais à cidade, em comparação ao período de mandato de David Miller. Em relação à participação em redes de cidades, conforme anteriormente mencionado, ainda que tenha havido importantes participações de Toronto em algumas redes relevantes (ex. C-40, Rede Metropolis, IULA) entre 2003 e 2010, em grande parte devido ao engajamento pessoal de David Miller, tal participação nunca foi prioridade para nenhuma das duas gestões em análise nesta pesquisa. Em contrapartida, há uma crescente participação da agência municipal *Invest Toronto* na condução de projetos e atividades de relações externas municipais da cidade, conforme será analisado a seguir.

Invest Toronto

A *Invest Toronto* foi criada em 2009 para atuar como a principal agência municipal de promoção de negócios da cidade de Toronto, tendo por base as provisões previstas no *City of Toronto Act, 2006, c. 11, Sched. A, s. 84 (1)*⁶⁰, e suas atividades tiveram início efetivamente em 2010. O objetivo principal desta agência é auxiliar empresas que queiram acessar os mercados, talentos e recursos disponíveis para realizarem novos investimentos na cidade. Em uma análise dos Relatórios Anuais da *Invest Toronto* de 2010 a 2014⁶¹, é possível destacar os

⁶⁰ O artigo em questão autoriza a Prefeitura de Toronto a instituir um serviço de consultoria para empreendedores que queiram investir na cidade.

⁶¹ Relatórios anuais disponíveis em: <http://www.investtoronto.ca/Invest-Toronto/Corporate-Documents.aspx>. Acesso em março de 2016.

principais resultados obtidos: (i) a atração de uma média de 21 novos empreendimentos estrangeiros abertos a cada ano (estimativas indicam o potencial de criação de mais de 350 novos empregos anualmente); (ii) atração de investimentos diretos estrangeiros vindos de 23 países; e (iii) a *Invest Toronto* é considerada a agência de desenvolvimento econômico mais eficiente do Canadá. A *Invest Toronto* tem por como estratégia principal conectar negócios (*Business to Business* – B2B) em mercados internacionais. De maneira geral, a *Invest Toronto* mantém parcerias tanto com representantes de empresas estrangeiras quanto com representantes públicos provinciais e federais, os quais apontam as prioridades de investimentos privados.

Entre 2010 e 2012, ocorreram missões de negócios à Índia, China e ao Brasil, mercados considerados promissores para o Canadá e para Toronto especialmente, devido às grandes comunidades de imigrantes destes países na cidade. Comunidades de imigrantes tendem a manter laços com seus países de origem, possibilitando importantes intercâmbios de negócios, seja por meio do contato de empresários imigrantes, quanto em decorrência da atuação dos representantes públicos locais, que são instados a fomentar laços multiculturais com os países de origem destas comunidades.

A agência atua junto a vários órgãos públicos e privados, tais como: (i) Departamento do Desenvolvimento Econômico da Prefeitura de Toronto; (ii) Grupo de Expansão e Retenção de Novos Negócios; (iii) Corporação de Empreendimentos e Construção; (iv) Departamento de Relações Exteriores e Comércio Internacional do Canadá; (v) Ministério do Desenvolvimento Econômico e Comércio do Canadá; (vi) Agências de Investimento do Canadá e Ontário; (vii) Ministério do Turismo de Ontário; (viii) Aliança de Marketing da Grande Toronto (GTMA - *Greater Toronto Marketing Alliance*); (ix) Aliança de Serviços Financeiros de Toronto (TFSA - *Toronto Financial Services Alliance*); (x) Aliança de Pesquisa Regional de Toronto (TRRA - *Toronto Regional Research Alliance*); (xi) Câmaras Internacionais de Comércio; (xii) Consulados Gerais localizados em Toronto; e (xiii) Comitê de Comércio de Toronto.

A atuação da *Invest Toronto* é pautada na promoção da cidade de Toronto em cinco principais aspectos: (i) estabilidade da economia canadense; (ii) possibilidades de conexões culturais e de negócios; (iii) diversidade da economia da cidade de Toronto; (iv) mão de obra altamente qualificada; e (v) altos índices de

qualidade de vida. Os principais setores econômicos de atração de novos investimentos são: Tecnologia da Informação; Manufatura; Energias Renováveis; Serviços Financeiros; Ciências da Vida; Mercado Imobiliário; Serviços; Automotivo; Turismo; Engenharia; Moda; Varejo; TV e Filme; e Indústria de Bebidas.

Os documentos corporativos e materiais de divulgação da cidade de Toronto no exterior ressaltam o papel da *Invest Toronto* como o departamento responsável pelas estratégias de marketing e “venda” da cidade como local atrativo para novos investimentos, ressaltando: (i) o ambiente econômico e institucional altamente favorável aos negócios; (ii) a existência de amplas oportunidades de negócios, principalmente aqueles voltados à inovação e tecnologia; (iii) infraestrutura adequada à atender as necessidades das indústrias instaladas (tanto em aspectos relativos às cadeias de suprimentos quanto à disponibilidade de espaços para instalação de novas indústrias); (iv) mão de obra qualificada; e (v) a preocupação com o meio ambiente e sustentabilidade.

Em entrevista com Niloo Boroun⁶² – gerente de investimentos e mercados globais da *Invest Toronto* - ela menciona que um dos principais focos da agência é a promoção de *green field investments*, ou seja, investimentos diretos estrangeiros, onde uma empresa constrói suas operações do zero, investindo na construção de prédios, infraestrutura e escritórios, nos setores previamente estabelecidos como prioritários pela Prefeitura. A *Invest Toronto* também realiza atividades em conjunto com outras agências congêneres canadenses que atuam no nível municipal, provincial ou federal. Boroun menciona a *Greater Toronto Marketing Alliance* (GTMA)⁶³ (que representa os interesses da *Invest Toronto* na captação de investidores na América Latina) e a *Consider Canada Cities Alliance* (CCCA)⁶⁴ como exemplos de organizações com as quais a *Invest Toronto* desenvolve parcerias ativas na atração de investimentos estrangeiros.

Boroun também contextualiza a atuação da *Invest Toronto* em relação à participação dos dois prefeitos em análise nesta tese. A entrevistada afirma que

⁶² Entrevista concedida para a autora em 25 de maio de 2016. Transcrição e áudio disponíveis para consulta.

⁶³ A GTMA é uma parceria público-privada que atua com ponto de contato com empresas para atrair investimentos para as 29 cidades da grande área metropolitana de Toronto, reunindo os governos locais desta região, a província de Ontário e o governo do Canadá.

⁶⁴ Organização que reúne agências de promoção de investimentos e comércio das 11 maiores cidades canadenses para promover as vantagens de se investir no Canadá

David Miller julgava importante ter um departamento exclusivamente dedicado à atração de investimentos estrangeiros que atuasse de forma mais agressiva, e que por isso promoveu a criação da agência, que nasceu com um orçamento de 2,5 milhões de dólares canadenses (o equivalente a aproximadamente 7 milhões de reais), número relativamente alto em comparação aos baixos orçamentos destinados às atividades internacionais disponíveis para os departamentos municipais aqui mencionados e com um staff de 11 pessoas trabalhando em dedicação integral aos projetos de atração de investimentos estrangeiros. Já no período de 2011 a 2014, Rob Ford não teve uma participação relevante na agência (vale ressaltar que, até 2014, de acordo com o estatuto da agência, o Prefeito deveria assumir o cargo de presidente do conselho da *Invest Toronto*), e tanto o orçamento quanto o número de funcionários da agência se mantiveram estáveis, por ordem expressa do prefeito.

Neste aspecto, importa ressaltar o que a maioria dos entrevistados para esta tese afirmou: Toronto possui uma extensa lista de vantagens a serem apresentadas para investidores interessados em expandir seus negócios para além de suas fronteiras. Além dos aspectos já citados, os quais ressaltam os excelentes indicadores de qualidade de vida, infraestrutura e desenvolvimento humano, o país também oferece a expectativa de investimento em um lugar altamente estável em termos políticos, econômicos e sociais, e que possui uma localização geográfica privilegiada, dada a proximidade ao mercado americano. Por causa destes fatores, a *Invest Toronto* tem conseguido atrair novos negócios que trazem know-how em tecnologia e inovação.

Outro aspecto relevante apontado por Boroun como um dos fatores do sucesso da agência é a relação ativa e próxima da *Invest Toronto* com o nível provincial e federal, realizando atividades conjuntas e complementares. Neste sentido, a questão ideológico-partidária não é relevante na gestão municipal de Toronto, possibilitando uma maior integração com os demais níveis de governo.

Em suma, é possível afirmar que a *Invest Toronto* possui um papel fundamental na institucionalização das relações externas da cidade, pois, conforme evidenciado ao longo deste capítulo, as atividades em nível econômico são prioritárias na gestão local de Toronto e a agência é a principal promotora das estratégias internacionais estabelecidas pelos departamentos municipais. Neste

sentido, Boroun reafirma que a *Invest Toronto* não possui um mandato político, e seus funcionários possuem um perfil exclusivamente voltado aos negócios. Seu orçamento de 2,5 milhões de dólares canadenses é inteiramente destinado a atividades junto a estratégias de atração de investimentos estrangeiros.

Em uma comparação com a SP Negócios, é possível perceber que a agência paulistana, ao contrário da sua congênere canadense, possui até o momento uma menor relevância no processo de institucionalização das relações externas de São Paulo, papel ocupado pela SMRIF, a qual possui uma atuação menos focada em assuntos econômicos, mas que pode ser considerada a principal promotora das relações externas da cidade. Tal configuração evidencia as diferentes prioridades dadas por São Paulo e Toronto na construção de suas estruturas internacionais: enquanto em São Paulo as estratégias de atração de investimentos estrangeiros ainda são incipientes, suas relações com parceiros estrangeiros em nível político e de cooperação são extensas e abrangentes, ao passo que em Toronto as diretrizes municipais reforçam a prioridade dada às estratégias internacionais voltadas à promoção da cidade como um local preparado e apropriado para receber investimentos diretos estrangeiros, tornando a *Invest Toronto* a agência municipal mais focada e atuante no âmbito da gestão pública local.

4.4. Considerações Preliminares

O processo de institucionalização das relações externas na gestão local de Toronto, assim como ocorre em São Paulo, é influenciado por três aspectos principais: (i) a configuração econômica, política e social da cidade; (ii) as características do federalismo canadense na gestão pública local; e (iii) a importância do/a perfil do/a prefeito/a no processo de institucionalização das relações externas municipais na gestão local.

Toronto é uma cidade que apresenta um alto grau de desenvolvimento humano e econômico, sendo considerada uma das melhores cidades para se viver no mundo. Como consequência, a Prefeitura de Toronto recebe dezenas de representantes de governos locais estrangeiros anualmente, interessados em conhecer as boas práticas da gestão pública local, reconhecidas como eficientes na

promoção de serviços públicos de qualidade. Entretanto, conforme discutido anteriormente, no federalismo canadense as cidades não possuem o status de ente federativo, impondo algumas restrições relevantes à gestão pública local, principalmente no que tange questões fiscais e capacidade de arrecadação de recursos financeiros. As cidades são criaturas das províncias, fazendo com que governos provinciais possuam um alto grau de autoridade sobre os recursos, estruturas e responsabilidades da gestão local. Tal configuração impõe a Toronto limitações fiscais, mas possibilita uma relação de proximidade com a gestão pública provincial, não apresentando uma relação de conflito, mas permitindo, no âmbito das relações externas municipais, uma atuação internacional integrada. A atuação da *Invest Toronto* é um bom exemplo desta integração, pois, de acordo com Nilo Boroun, a agência municipal frequentemente participa de missões ao exterior junto às agências provinciais e federais, além de participarem de projetos conjuntos.

Neste contexto, as relações externas municipais de Toronto têm priorizado as atividades no nível econômico e têm sido institucionalizadas de maneira descentralizada. Quanto ao primeiro aspecto, fica evidente que as estratégias internacionais no nível internacional estão fortemente centradas na promoção das qualidades da cidade para atrair investidores internacionais, haja vista que a cidade já possui um alto grau de desenvolvimento local, mas que possui alguns desafios importantes, como por exemplo, ampliar as oportunidades de trabalho para as regiões mais periféricas da cidade e manter a qualidade dos serviços públicos locais em um contexto de limitação na arrecadação de recursos municipais.

Em relação ao segundo aspecto, Rosanna Scotti afirma que ocorrem atividades internacionais em todos os departamentos públicos locais, e estes funcionam de forma quase que independente uns dos outros. Não existe até o momento uma estrutura específica que coordene as ações internacionais em um único departamento, como ocorre em São Paulo. Scotti explica que a estrutura pública local é composta por funcionários de carreira, que permanecem em seus cargos mesmo quando há mudança de governo, permitindo que as atividades ocorram independentes do prefeito em exercício. Entretanto, Scotti acrescenta que o papel do prefeito é muito relevante no processo de institucionalização das relações externas de Toronto, pois sua posição pessoal e ideológica influenciam as diretrizes estratégicas de atuação internacional.

Neste sentido, Scotti afirma que é possível observar que prefeitos com uma inclinação ideológica à esquerda tendem a reconhecer a importância das atividades internacionais na gestão pública local, tanto em relação às questões econômicas quanto às áreas sensíveis da cidade, como por exemplo, o meio ambiente e moradia. Tal posicionamento se reflete em maior participação em redes de cidades e em atuação mais intensa em viagens ao exterior, pois há a percepção de que é possível aprender com experiências de outros governos locais. David Miller se enquadra nesta configuração, e durante seu mandato como prefeito as questões internacionais foram incorporadas no escopo estratégico do Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas, no Departamento Econômico e de Cultura e no Comitê Executivo. David Miller participou ativamente da C40, da rede Metropolis, e, além disso, foi durante seu mandato que a *Invest Toronto* foi criada.

No caso de prefeitos alinhados à direita política, Scotti afirma haver um menor engajamento nas atividades internacionais, pois há a percepção de que os investimentos em viagens e participações em redes de cidades não são uma prioridade na gestão pública local, dado que os recursos arrecadados no nível municipal são limitados (em decorrência do formato do federalismo canadense), e que o eleitor, na perspectiva destes mandatários locais, não aprecia o fato de ver o dinheiro pago em impostos utilizado em viagens e atividade internacionais. Para o contribuinte - na perspectiva destes políticos - importa receber uma cidade organizada, que garanta empregos e que não cobre impostos excessivos.

Ao longo das entrevistas e pesquisas realizadas para esta tese, frequentemente foi mencionado o receio que tais atividades internacionais fossem percebidas, pela mídia e pelos eleitores, como *junkets* (viagens de lazer com dinheiro público). Os entrevistados para esta tese foram unânimes em afirmar que Rob Ford foi um prefeito bastante reticente em relação às atividades internacionais em geral – mesmo em sua atuação como *concillour*, Rob Ford se opôs a qualquer gasto destinado a viagens ao exterior e ao pagamento de recursos para redes de cidades e organizações internacionais. Tal postura afetou de forma negativa a percepção da importância da institucionalização das relações externas municipais no aparato público local e impediu uma maior expansão da atuação da cidade no exterior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese apresentou três objetivos centrais relacionados ao fenômeno da atuação internacional dos governos locais: (i) a proposição do uso do termo relações externas subnacionais como sendo o mais adequado para definir o fenômeno da atuação internacional de governos locais; (ii) a proposição de um instrumento de análise composto pelos principais fatores impulsionadores das relações externas subnacionais elaborados por Kuznetsov (2015), e contextualizados de acordo com os três níveis de atuação de Lecours (2008); e (iii) a realização de uma análise dos casos de São Paulo e Toronto, em que foram investigados o processo de institucionalização das relações externas municipais de ambas as cidades, bem como as estratégias e atividades por elas adotadas. Após extensa pesquisa documental e realização de entrevistas, pode-se afirmar a importância de três principais fatores impulsionadores: (i) o contexto econômico, político e social de cada cidade; (ii) as características do federalismo de cada país e seu impacto na institucionalização das relações externas na gestão local; e (iii) o perfil de atuação do gestor público local.

Quanto ao primeiro objetivo, foram apresentados os argumentos pelos quais esta tese defende o uso do conceito de relações externas subnacionais, ressaltando suas vantagens em relação ao uso de dois conceitos mais comumente utilizados – paradiplomacia e CID. Em suma, argumenta-se que o termo relações externas subnacionais (i) é mais abrangente e adequado, por possibilitar a inclusão de uma gama mais variada de atividades e estratégias do que os dois outros conceitos em questão; (ii) o conceito de relações externas não suscita um caráter conflituoso com a ação dos governos centrais (como denota o termo paradiplomacia) e tampouco está limitado às atividades e estratégias de cooperação (como no conceito de CID); e (iii) é um termo distinto daquele usado para descrever a política externa no nível nacional; além de (iv) possibilitar uma compreensão mais pronta e adequada daquilo a que o conceito se refere (tanto os conceitos de paradiplomacia quanto de CID necessitam de explicações adicionais para descrever seus significados).

Quanto ao segundo objetivo, foi apresentado um instrumento de análise abrangente e possível de ser utilizado em estudos adicionais. Tal instrumento abarca de forma abrangente os principais fatores impulsionadores das relações externas subnacionais, de acordo com Kuznetsov (2015) (globalização contemporânea; regionalização; democratização; domesticação da política externa e internacionalização da política doméstica; urbanização; federalização e descentralização; problemas na construção de uma nação; ineficiência da política externa do governo central; assimetria entre unidades constituintes; estímulos externos; papel do líder regional ou do partido político; relações fronteiriças), contextualizando as estratégias e motivações empregadas por governos locais nos três níveis de atuação internacional segundo Lecours (2008) (econômico, político e de cooperação).

Um instrumento de análise das relações externas subnacionais é relevante por explicitar e organizar de maneira compreensiva quais são os fatores impulsionadores das relações externas subnacionais e as estratégias decorrentes destes fatores. Governos locais possuem contextos (políticos, sociais, econômicos e culturais) diversos, que determinam as motivações para um determinado governo empreender (ou não) internacionalmente, as quais influenciam as possíveis estratégias a serem empregadas. Em um contexto de expansão da atuação internacional dos entes subnacionais, tal instrumento possibilita um ponto de partida para um mapeamento abrangente do fenômeno das relações externas subnacionais, podendo ser utilizado como base para futuras pesquisas empíricas e comparativas.

A proposta do conceito de relações externas subnacionais, contextualizada em um instrumento de análise das motivações e estratégias internacionais de governos locais, permitiu estabelecer os fundamentos necessários para a realização de uma pesquisa comparativa entre as relações externas municipais de São Paulo e Toronto. Desta forma, o terceiro objetivo proposto nesta tese foi realizar uma análise comparativa de duas cidades com processos distintos de institucionalização das relações externas municipais. O quadro abaixo apresenta uma síntese comparativa das relações externas nas cidades de São Paulo e Toronto, abordando os três principais fatores em comum que impactam nas relações externas de cada cidade:

Quadro 3. Resumo comparativo das relações externas de São Paulo e Toronto

	SÃO PAULO	TORONTO
Desenvolvimento econômico, político e social	Menos desenvolvida	Mais desenvolvida
Federalismo	Mais autonomia	Menos autonomia
Estrutura das relações externas municipais na gestão local	Mais centralizada	Menos centralizada
Posicionamento ideológico do/a prefeito/a	Marta Suplicy: centro-esquerda José Serra: centro-direita Gilberto Kassab: centro-direita Fernando Haddad: centro-esquerda	David Miller: centro-esquerda Rob Ford: direita
Níveis de atuação prioritários	Nível de cooperação e político	Nível econômico
Número de redes de cidades e organizações internacionais com as quais realizaram atividades	- 16 redes de cidades - 9 organizações multilaterais - 12 organizações do Sistema ONU	- 5 redes de cidades - 2 organizações do Sistema ONU
Números de países onde estão localizados governos locais com os quais ocorreram atividades bilaterais	64	52

Elaboração própria.

Ao comparar São Paulo com Toronto, percebe-se que, dado o maior o grau de desenvolvimento econômico e social de Toronto, há uma tendência de se focar as relações externas municipais na busca pela manutenção de suas vantagens competitivas, promovendo sua capacidade de atração de capital, de influência na agenda internacional e de promoção de sua própria cultura e identidade. No caso de

São Paulo, verifica-se a existência de estratégias internacionais multifacetadas – com mais ênfase nas relações políticas e de cooperação – que permitem maior interação junto a parceiros internacionais (redes de cidades, organismos multilaterais, parceiros bilaterais, entre outros), possibilitando o estreitamento de laços políticos e de cooperação nas áreas sensíveis à gestão local (mobilidade urbana, inclusão social, entre outras).

Em relação à participação em redes de cidades, não houve em Toronto, em comparação com São Paulo, um número significativo de participações em redes e outras organizações internacionais. Dois aspectos exercem influência sobre esse número: (i) participações em redes de cidades têm como foco prioritário a formação de laços políticos ou de cooperação, e tais níveis de atuação não foram prioridade em nenhum dos mandatos municipais canadenses analisados (com exceção à atuação de David Miller junto à C40 e à ICLEI), havendo inclusive a percepção de que participações em redes de cidades não produzem resultados práticos e significativos para a gestão local (visão expressa principalmente por Rob Ford); e (ii) mediante recursos limitados para a realização de atividades internacionais, não há interesse por parte da gestão local de Toronto em participar de organizações nas quais não poderá exercer um papel de liderança.

Ao analisar os diferentes contextos do federalismo brasileiro e canadense, é possível verificar que este é um importante fator na organização e distribuição de poder entre os níveis de governo de um país. Enquanto no Brasil as cidades possuem o status de ente federativo conforme previsto na Constituição de 1988, no Canadá as cidades não são reconhecidas como entes autônomos e influenciam fortemente sua capacidade de arrecadação fiscal. Neste contexto, observou-se que há em São Paulo um estímulo à criação de uma estrutura mais robusta e independente para atuar internacionalmente, enquanto em Toronto as restrições orçamentárias para investimentos na área internacional provocaram um processo de institucionalização descentralizado e com menos recursos disponíveis para a atuação internacional.

Lecours (2008) afirma existirem dois tipos de canais institucionais estabelecidos entre os governos local e central que influenciam na formação de estruturas voltadas às atividades internacionais de um governo local. Nos casos em que as relações entre o governo central e governos locais está fortemente inter-

relacionada, Lecours aponta como estratégia inicial fundamental a criação de meios de comunicação e coordenação entre os burocratas e estruturas entre os níveis de governo central e local. Para este caso, Lecours usa o exemplo dos governos locais canadenses, onde a maioria das cidades não possui uma estrutura burocrática específica para a atuação internacional, mas sim uma coordenação setorial, que articula suas estratégias internacionais junto aos representantes dos níveis provinciais e federais, e participa da maioria das iniciativas e atividades que porventura venham a ser conduzidas (discutindo inclusive a propriedade e adequação de criação de laços com parceiros internacionais).

No outro tipo de canal apontado por Lecours, há a criação de um departamento específico, que coordena as relações internacionais do governo local tanto com parceiros internacionais, quanto com as autoridades da política externa federal. Este caso pressupõe uma maior aceitação das relações externas subnacionais por parte do governo central e uma maior independência na elaboração de programas e projetos internacionais. Para Lecours, este tipo de arranjo, mais raro, tende a existir em uma estrutura que centraliza a coordenação das ações internacionais de um governo local, e pressupõe a aceitação da legitimidade desta atuação por parte do governo central assim como um comprometimento do governo local em manter suas atividades internacionais alinhadas (ou pelo menos não em conflito) às diretrizes mais abrangentes da política externa do governo central. A cidade de Toronto se encaixa no primeiro formato, enquanto a cidade de São Paulo se destaca por possuir uma estrutura específica para lidar com as relações internacionais de interesse desta municipalidade.

Por fim, é possível verificar a influência do perfil do mandatário local no processo de institucionalização das relações externas municipais. Para Keating (1999), políticos empreendedores têm o potencial de impulsionar atuação internacional dos governos, e sem eles as coisas andam mais morosamente. Em ambos os casos analisados, é possível verificar que: (i) o perfil do mandatário local influencia no estabelecimento de estratégias de atuação internacional, seja por seu envolvimento pessoal e direto nas atividades desenvolvidas, seja por meio da escolha dos servidores públicos responsáveis pela gestão das relações externas no aparato público local; (ii) mandatários locais identificados com os princípios e ideologias de centro-esquerda tendem a demonstrar um maior interesse por incluir

estratégias internacionais na gestão pública e procuram promover atividades relacionadas às questões de integração regional, diminuição da pobreza, mobilidade urbana, entre outros, enquanto que prefeitos com orientação ideológica mais à direita, direcionam o foco estratégico para o desenvolvimento econômico local, seja por meio da promoção e participação em eventos que promovam determinadas áreas econômicas, quanto nos relacionamentos bilaterais com outros governos; e (iii) as relações externas municipais já estão incorporadas à gestão pública local de ambas as cidades, mas as estruturas que se formaram são distintas: enquanto em São Paulo há uma centralização das estratégias internacionais na SMRIF, com uma atuação ainda incipiente da SP Negócios; em Toronto há uma estrutura descentralizada e as estratégias internacionais são promovidas prioritariamente no Comitê Executivo, no Departamento de Políticas Corporativas e Estratégicas, no Departamento Econômico e de Cultura e na *Invest Toronto*.

Existe um amplo espaço para a expansão de pesquisas sobre as relações externas subnacionais, principalmente no âmbito municipal. Em um contexto global de expansão da atuação internacional por parte dos governos locais, a presente tese buscou contribuir para a discussão conceitual do tema, propondo um instrumento de análise das estratégias de inserção internacional, e finalizando com uma análise comparativa baseada em uma extensa pesquisa documental. Permanece, porém um amplo espaço para a realização de pesquisas futuras, em especial aquelas que utilizem métodos comparativos, a fim de compreender com mais clareza os fatores impulsionadores dos processos de institucionalização das relações externas no âmbito local em diferentes contextos.

Ao desenvolver a presente pesquisa, foi possível observar que os servidores públicos que atuam na promoção das relações externas subnacionais possuem um perfil de forte disposição e engajamento na promoção das estratégias e atividades internacionais dos governos locais. Desta forma, a diversidade dos fatores impulsionadores apresentados nesta tese permite vislumbrar um grande número de recortes possíveis para pesquisas futuras, as quais têm inclusive o potencial de contribuir para o aprimoramento da atuação internacional dos servidores públicos locais.

Referências Bibliográficas

AGUIRRE, Inaki. Making Sense of Paradiplomacy? An Intertextual Enquiry about a Concept in Search of a Definition, in Francisco Aldecoa and Michael Keating (eds), **Paradiplomacy in Action: The Foreign Relations of Subnational Governments**, London: Frank Cass Publishers, 1999.

ALBINA, Elena. The External Relations of Tatarstan: In Pursuit of Sovereignty, or Playing the Sub-Nationalist Card?, in CRIEKEMANS, David (ed.). **Regional Sub-State Diplomacy Today**. Leiden: Martinus Nijhoff Publisher, 2010.

ALDECOA, Francisco; KEATING, Michael. **Paradiplomacy in Action: the foreign relations of subnational governments**. New York: Routledge, 1999.

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de. Federalismo, Democracia e Governo no Brasil: Idéias, Hipóteses e Evidências. **BIB – Revista Brasileira de Informação Bibliográfica**, São Paulo, n.º 51, 1.º semestre de 2001.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. A Política Externa do novo Governo do Presidente Luís Inácio Lula da Silva: retrospecto histórico e avaliação programática. **Rev. bras. polít. int.** [online]. 2002, vol.45, n.2.

_____. **Bases Conceituais de uma Política Externa Nacional**, in: MARTINS, Estevão C. de Rezende & SARAIVA, Miriam G. (orgs.). **Brasil - União Europeia - América do Sul: Anos 2010-2020**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, 2009.

AMINA, A. & THRIFT, N. (eds.). **Globalization, Institutions and Regional Development in Europe**. Oxford: Oxford University Press, 1994.

ARAÚJO, Izabela Viana de. **A influência partidária no nível municipal: paradiplomacia na cidade de São Paulo**. 2012. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) - Instituto de Relações Internacionais, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

ASH, R.F. Y KUEH, Y.X. Economic Integration within Greater China: Trade and Investment flows between China, Honk Kong and Taiwan. **The China Quarterly**, vol. 136, 1993.

ASIWAJU, A.J. Borders and Borderlands as Linnchpins for Regional Integration in Africa: The Nigerian Experience vis-à-vis Limitrophe Countries, in: OBIOZOR, G., OLUKOSHI, O., AND OBI, C. (eds): West African Regional Economic Integration, Lagos, **Nigerian Institute of International Affairs**, 1994.

BATISTA, Sinoel. **A paradiplomacia e seus atores nas políticas públicas locais na América Latina: experiências de São Paulo e Montevideú**. Dissertação (Mestrado em Integração da América Latina) – PROLAM/USP, São Paulo, 2010.

BATTEN, David F. Network cities: creative urban agglomerations for the 21st century. **Urban Studies**. 32.2, March, 1995.

BELL, Daniel A; DE-SHALLIT, Avner. **The Spirit of Cities: Why the Identity of a City Matters in a Global Age**. Princeton: Princeton University Press, 2011.

BERCOVICI, Gilberto. Constituição e política: uma relação difícil. **Lua Nova**, São Paulo, nº 61, 2004.

BOLOGNESSI-DROSDOFF, M.C. Iniciativas de integração fronteiriza em América Latina. **Integração Latinoamericana**, no.156, 1990.

BONDUKI, Nabil. O modelo de desenvolvimento urbano de São Paulo precisa ser revertido. **Estudos Avançados** 25 (71), 2011.

BOURNE, Lary S. Designing a metropolitan region: the lessons and lost opportunities of the Toronto experience, in: FREIRE, Mila; STREN, Richard. **The Challenge of Urban Government**. Washington, D.C.: World Bank Institute, 2001.

BRADSAHAW, M.J. Going global: The Political Economy of Oil and Gas Development Offshore of Sakhalin. **Cambridge Review of International Affairs**, vol. 12, no.1, 1998.

BRADY, Henry E.; COLLIER, David. **Rethinking Social Inquiry**: Diverse Tools, Shared Standards. New York: Rowman & Littlefield Publishers, INC., 2004.

BRANCO, Álvaro Chagas Castelo. A paradiplomacia como forma de inserção internacional de unidades subnacionais. **Prismas: Direito, Política Pública e Mundial**, Brasília, v. 4, n. 1, jan/jul, 2007.

BRANDÃO, Carlos. **Território e Desenvolvimento**: as múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Censo 2010. Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/>. Acesso em dezembro de 2015.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=355030>. Acesso em dezembro de 2015.

BRENNER, Neil. Beyond state-centrism? Space, territoriality, and geographical scale in globalization studies. **Theory and Society** 28: 39-78, 1999.

_____. **New state spaces**: urban governance and rescaling of statehood. New York: Oxford University Press, 2004.

BROWN, Douglas M.; FRY, Earl H. (orgs.), **States and Provinces in the International Economy**. Berkeley: Institute of Governmental Studies, University of California Press, 1993.

BUENO, Ironildes. **Paradiplomacia econômica**: trajetórias e tendências da atuação internacional dos governos estaduais do Brasil e dos Estados Unidos. Brasília: Editora Verdana, 2012.

BURSENS, P., DEFORCHE, J. Going Beyond Paradiplomacy? Adding Historical Institutionalism to Account for Regional Foreign Policy Competences. **The Hague Journal of Diplomacy**, No.5, 2010.

CAMPBELL, Tim; FUHT, Harald. **Leadership and Innovation in Subnational Government**: case studies from Latin America. Washington: The World Bank Development Studies, 2004.

CASTELLS, Manuel; BORJA, Jordi. **As cidades como atores políticos**. Novos Estudos Cebrap, São Paulo, n. 45, p. 153-166, jul. 1996.

CASTELO BRANCO, Álvaro Chagas. **Paradiplomacia e entes não-centrais no cenário internacional**. Curitiba: Juruá, 2008.

CERVO, Amado Luiz. **Inserção Internacional**: formação dos conceitos brasileiros. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

CHALOUX, Annie; PAQUIN, STÉPHANE. Water Resource Management and North American Green Paradiplomacy : The Case of the Great Lakes – St. Lawrence River Basin. Working Paper nº1 Paper prepared for the workshop: **Reclaiming Global Governance**: Prospects for an Uncertain World, February 5-6, Balsillie School of International Affairs, Waterloo, 2013.

CHEN, E.; KWANG, C.H. (orgs.). **Asia's Borderless Economy**: The Emergence of Subregional Zones. Sydney: Allen & Unwin, 1997.

COHN, Theodore H.; SMITH, Patrick L. Subnational governments as international actors: constituent diplomacy in British Columbia and the Pacific Northwest. **BC Studies**, n. 110, summer, 1996.

COLLIER, David. The Comparative Method. In: FINIFTER, Ada (ed.) **Political Science**: The State of the Discipline II. Washington D.C: American Political Science Association, 1993.

COMISSÃO EUROPEIA (CE). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. **Empowering Local Authorities in partner countries for enhanced governance and more effective development outcomes**, 2013.

_____. Financial Cooperation. Disponível em: http://eeas.europa.eu/delegations/brazil/eu_brazil/tech_financial_cooperation/non_state_actors/index_en.htm. Acesso em 25 de junho de 2015.

CONLAN, Timothy; DUDLEY, Robert L; CLARK, Joel F. Taking on the world: the international activities of American State Legislatures. **Publius**, vol 34, issue 3, 2004.

CORNAGO, Noé. Exploring the global dimensions of paradiplomacy: Functional and normative dynamics in the global spreading of subnational involvement in international affairs. **Workshop on Constituent Units in International Affairs**, Hanover: Germany, October, 2000.

_____. On the Normalization of Sub-State Diplomacy. **The Hague Journal of Diplomacy**, No. 5, 2010.

_____. **Plural diplomacies**: normative predicaments and functional imperatives. Leiden: Martinus Nijhoff Publisher, 2013.

COURCHENE, Thomas J. **Celebrating flexibility**: An interpretive essay on the evolution of Canadian federalism. Montreal: CD Howe Institute, 1995.

CRIEKEMANS, David. **Regional Sub-State Diplomacy Today**. Boston: Martinus Nijhoff Publishers, 2010.

DEWING, Michael; YOUNG, William. Municipalities, the Constitution and the Canadian Federal System. **Background Paper – Parliamentary Information and Research Service**, May, 2006.

DONALD, Betsy J. **Economic change and city region governance**: the case of Toronto. Tese de Doutorado - Graduate Department of Geography, University of Toronto, 1999.

DUCHACEK, Ivo et al (eds.). **Perforated Sovereignities and International Relations: Trans-Sovereign Contacts of Subnational Governments**, New York: Greenwood Press, 1988.

ESTADO DE SÃO PAULO. **Subsecretaria de Assuntos Metropolitanos**. Disponível em: <http://www.sdmropolitano.sp.gov.br/portalsdm/sao-paulo.jsp>. Acesso em 20 de julho de 2015.

EASTER, G. Redefining Centre-Regional Relations in the Russian Federation: Sverdolsk Oblast. **Europe-Asia Studies**, vol. 49, no. 4, 1997.

FEDERATION OF CANADIAN MUNICIPALITIES. FCM - **Assessment of the Municipal Acts of the Provinces and Territories**, April 2004.

FEDERAÇÃO ESPANHOLA DE MUNICÍPIOS E PROVÍNCIAS. **Informe de Cooperación**. Departamento de Relaciones Internacionales Área de Cooperación al Desarrollo, 2007. Disponível em: [http://www.femp.es/files/566-46-archivo/Informe-Cooperaci%C3%B3n-EELL-2005%20\(FEMP\).pdf](http://www.femp.es/files/566-46-archivo/Informe-Cooperaci%C3%B3n-EELL-2005%20(FEMP).pdf). Acesso em 30 de junho de 2015.

FLORIDA, R. L. **The rise of the creative class**: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. New York: Basic Books, 2012.

FONSECA, Marcela Garcia. **Os entes federativos brasileiros frente ao direito internacional**. Tese de Doutorado em Relações Internacionais – IRI-USP, São Paulo, 2014.

FREIRE, Mila; STREN, Richard. **The challenge of urban government**. Washington, D.C.: World Bank Institute, 2001.

FRENTE NACIONAL DE PREFEITOS (FNP). Disponível em: <http://www.fnp.org.br/internacional/cooperacao-internacional-descentralizada>. Acesso em janeiro de 2016.

FRONZAGLIA, Mauricio Loboda. **Unidades subnacionais e relações internacionais**: um estudo de caso sobre a cidade de São Paulo - de 2001 a 2004. Dissertação de mestrado, apresentada na Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, 2005.

GALLO, Armando. **Relações Internacionais e Atores Subnacionais**: um estudo da inserção internacional da região metropolitana de Campinas. Tese de Doutorado em Ciência Política - IFCH/UNICAMP, Campinas, 2011.

GEORGE, Alexander; McKEOWN, Timothy. Case studies and theories of organizational decision making, in: COULAM, Robert F.; SMITH, Richard A. **Advances in information processing in organizations**, vol. 2, ed. Greenwich: JAI Press, 1985.

GEYER, H. S (ed). **International Handbook of Urban Policy**, Volume 2 - Issues in the Developed World. Northampton: Edward Elgar, 2009.

GLOBAL FINANCIAL CENTRES INDEX 2013. Qatar Financial Centre (QFC). Disponível em: http://www.geneve-finance.ch/sites/default/files/pdf/2013_gfci_25march.pdf. Acesso em outubro de 2013.

GLOBALIZATION AND WORLD CITIES (GaWC) Research Network. Disponível em: <http://www.lboro.ac.uk/gawc/world2010t.html>. Acesso em outubro de 2013.

GOMES FILHO, Francisco. **A paradiplomacia subnacional no Brasil**: uma análise da política de atuação internacional dos governos estaduais fronteiriços da Amazônia. Tese de Doutorado em Relações Internacionais e Desenvolvimento Regional - IREL/UNB, Brasília, 2011.

GOODMAN, D; SEGAL, G. (org.). **China Deconstructs**: Politics, Trade and Regionalism, London: Routledge, 1995.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Secretaria de Assuntos Metropolitanos. Disponível em: <http://www.sdmropolitano.sp.gov.br/portalsdm/sao-paulo.jsp>. Acesso em janeiro de 2016.

GREIF, Avner. **Institutions and the Path to the Modern Economy**: Lessons from Medieval Trade. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

HAFTECK, Pierre. An Introduction to Decentralized Cooperation: Definitions, Origins, and Conceptual Mapping. **Public Administration Development**, 2003.

HAPPAERTS, Sander; VAN DEN BRANDE, Karoline; BRUYNINCKX, Hans. Subnational governments in transnational networks for sustainable development. **International Environment Agreements**, 11, 2011.

HAMEL, Roxanne. Paradiplomacy as a Key Feature of Canadian Trade Negotiation Strategy. **Public Policy and Governance Review**, Volume 4, Issue 2, Winter 2013.

HELD, David. **A globalizing world? Culture, economics and politics**. London: Routledge, 2000.

_____; MCGREW, Anthony (eds.). **The global transformations reader**: an introduction to the globalization debate. 2nd ed. Massachusetts: Polity Press, 2003.

HOCKING, Brian (ed.). **Foreign Relations and Federal States**. Leicester: Leicester University Press, 1993.

_____; MCGUIRE, Steven. **Trade Politics**: international, domestic and regional perspectives. London: Routledge, 1999.

JACOBI, Pedro Roberto. São Paulo metrópole insustentável: como superar esta realidade? **Cad. Metrop.**, São Paulo, v. 15, n. 29, pp. 219-239, jan/jun 2013.

JACOBSON, H.; EVANS, P.; PUTNAM, R. **Double-Edge Diplomacy**: International Bargaining and Domestic Politics. California: University of California Press, 1993.

JAMES, Patrick; MICHAUD, Nelson; O'REILLY, Marc J. (eds). **Handbook of Canadian Foreign Policy**. Lanham: Lexington Books, 2006.

KEATING, Michael. Regions and International Affairs: Motives, Opportunities and Strategies. **Regional and Federal Studies**, vol. 9, No. 1, Spring 1999.

_____. **Paradiplomacy and regional networking**. Paper presented at Forum of Federations: an International Federalism, Hanover, October 2000.

_____. **Plurinational democracy**: stateless nations in a post-sovereignty era. Oxford: Oxford University Press, 2001.

_____. European Integration and the Nationalities Question. **Politics and Society**, vol, 32, no. 3, pp. 367-22, 2004.

KEIL, Roger. Governance Restructuring in Los Angeles and Toronto: Amalgamation or Secession? **International Journal of Urban and Regional Research**, Vol.24(4), 2000.

KLEIMAN, Alberto. Um olhar brasileiro sobre a ação internacional dos governos subnacionais, in: PINHEIRO, Letícia; MILANI, Carlos R.S. (orgs.). **Política externa brasileira: a política das práticas e as práticas da política**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

KNOPFF, Rainer; SAYERS, Anthony. Canada. In: KINCAID J.; TARR A. (eds). **Constitutional Origins, Structure and Change in Federal Countries**. Montreal: McGill-Queen's University Press, 2005.

KUGELMAS, Eduardo; BRANCO, Marcello Simão. Os governos subnacionais e a nova realidade do federalismo, in: VIGEVANI, Tullo; WANDERLEY, Luiz Eduardo W. (orgs). **Governos subnacionais e sociedade civil: integração regional e Mercosul**. São Paulo: EDUC; Fundação Editora da UNESP; FAPESP, 2005.

KUKUCHA, Christopher J. **The Provinces and Canadian Foreign Trade Policy**. Vancouver: UBC Press, 2008.

KUZNETSOV, Alexander S. **Theory and practice of paradiplomacy: subnational governments in international affairs**. New York: Routledge, 2015.

LACHAPELLE, Guy; PAQUIN, Stéphane. **Mastering Globalization: New sub-states' governance and strategies**. New York: Routledge, 2005.

LANDMAN, Todd. **Issues and Methods in Comparative Politics: An Introduction**. New York: Routledge, 2008.

LECOURS, André; MORENO, Luis. Paradiplomacy and Stateless Nations: a Reference to the Basque Country. **Unidad de Políticas Comparadas (CSIC)**, Working Paper No. 6, 2001.

_____. Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions. **International Negotiation**, vol. 7, 2002.

_____. Political Issues of Paradiplomacy: Lessons from the Developed World. **Discussion papers in diplomacy**. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', 2008.

LEFÈVRE, Christian; D'ALBERGO, Ernesto. Why cities are looking abroad and how they go about it. **Environment and Planning: Government and Policy**, volume 25, 2007.

LEITNER, Helga; SHEPPARD, Eric. The City Is Dead, Long Live The Net: Harnessing European Interurban Networks for a Liberal Agenda, in: BRENNER, Neil; Theodore, Nik. **Spaces of Neoliberalism**. Oxford: Blackwell, 2002.

LEO, Christopher. Deep Federalism: Respecting Community Difference in National Policy. **Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique**, Vol. 39, No.3, Sep., 2006.

LEVENT, Baycan Tuzin; SEDA, Kundak; ALIYE, Gulumser Ahi. The role of network cities in construction of global urban culture. Apresentado no **44th European Congress of the European Regional Science Association**, Porto, Portugal, 2004.

LIJPHART, Arend. Comparative Politics and the Comparative Method. **The American Political Science Review**, vol. 65, issue 3, Sept., 1971.

MAHONEY, James. The Logic of Process Tracing Tests in the Social Sciences. **Sociological Methods & Research**, 41: 570, 2012.

MARCOVITCH, Jacques (org.). **Relações Internacionais de Âmbito Subnacional: A Experiência de Estados e Municípios no Brasil**. São Paulo: Instituto de Relações Internacionais-Universidade de São Paulo, 2014.

MARIANO, Marcelo Passini; BARRETO, Maria Inês. Questão subnacional e integração regional: o caso do Mercosul. In: VIGEVANI, Tullo *et al.* **A dimensão subnacional e as relações internacionais. São Paulo**. EDUC; Fundação Editora da UNESP; Bauru: EDUSC, 2004.

MATTOSO, Jorge. Relações internacionais e poder local: o caso de São Paulo. **Política Externa**, vol. 10, nº 3, Universidade de São Paulo, 2001.

McGUIRE, Liam. **Mapping the Megacity: Growing Patterns of Socio-economic Polarization in the Ten Cities of Toronto**. Disponível em: <http://ibis.geog.ubc.ca/~ewyly/g450mcquire.html>. Acesso em janeiro de 2016.

McHUGH, James T. Paradiplomacy, protodiplomacy and the foreign policy aspirations of Quebec and other Canadian provinces. **Canadian Foreign Policy Journal**, Volume 21, Issue 3, 2015.

MEDEIROS, Marcelo de A.; SARAIVA, Miriam Gomes. Os atores subnacionais no Mercosul: o caso das papelarias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 78, 2009.

MELVIN, N. **Regional Foreign Policies in the Russian Federation**. London: RIIA, 1995.

MICHELMANN, Hans; SOLDATOS, Panayotis. **Federalism and International Relations: the Role of Subnational Units**. Oxford: Clarendon Press, 1990.

MILANI, Carlos R. S.; RIBEIRO, Maria Clotilde Meirelles. International relations and the paradiplomacy of Brazilian cities: crafting the concept of local international management. **BAR, Braz. Adm. Rev.** [online]. vol.8, n.1, 2011.

NGANJE, Fritz. The Developmental Paradiplomacy of South African Provinces: Context, Scope and the Challenge of Coordination. **The Hague Journal of Diplomacy**, Volume 9, Issue 2, 2014.

NUGENT, P; ASIWAJU, A.J. **African Boundaries**. London: Pinter, 1996.

OLIVEIRA, Marcelo Fernandes de. **Mercosul: atores políticos e grupos de interesses brasileiros**. São Paulo: UNESP, 2003.

ONUJI, Janina; OLIVEIRA, Amâncio Jorge. **Paradiplomacia e Relações Internacionais: a experiência da cidade de São Paulo**. São Paulo: Centro de Estudos das Negociações Internacionais, USP, maio 2013.

PAQUIN, Stéphane. Paradiplomatie identitaire et diplomatie en Belgique fédérale: le cas de la Flandre. **Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique**, Vol. 36, No. 3 (Jul. - Aug.), 2003.

PERKMANN, M. Cross-borders regions in Europe: significance and drives of cross-border regional cooperation. *European Urban and Regional Studies*, 10 (2), 2003.

PLUIJM, Rogier van der. City Diplomacy: the expanding role of cities in international politics. **Clingendael Diplomacy Papers n.10**. The Hague, Netherlands Institute of International Relations, 2007.

PUBLIC EXPENDITURE AND FINANCIAL ACCOUNTABILITY. PEFA - Performance Framework at Sub National Government Level – definitions and typology. Disponível em: https://www.pefa.org/sites/pefa.org/files/PEFA%20at%20SNG%20level_definitions%20%26%20typology_JB_Feb2013.pdf. Acesso em outubro de 2013.

RAGIN, Charles C. **The comparative method**. California: University of California Press, 1985.

RAICHELIS, Raquel; EVANGELISTA, Ana Carolina. A cidade como ator internacional: a construção de uma nova agenda, in: WANDERLEY, Luiz Eduardo; RAICHELIS, Raquel (orgs.). **A cidade de São Paulo: relações internacionais e gestão pública**. São Paulo: EDUC, 2009.

REDE NOSSA SÃO PAULO. Disponível em: <http://www.nossasaopaulo.org.br/institucional/manifesto>. Acesso em: 21 de julho de 2015.

RIBEIRO, Luiz César de Queiroz. Transformação geofísica e explosão urbana, in: SACHS, Ignacy; WILHEIM, Jorge; PINHEIRO, P. S. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

RIBEIRO, Ricardo Luiz Mendes. Decadência longe do poder: refundação e crise do PFL. **Rev. Sociol. Polit.** [online]. 2014, vol.22, n.49.

RHI-SAUSI, José Luis; COLETTI, Raffaella. **Cross-border regional integration and cooperation in Latin America: experiences and perspectives**. IILA-CeSPI Fronteras Abiertas Project, 2007.

ROCHA, Carlos Vasconcelos. Federalismo: dilemas de uma definição conceitual. **Civitas**, Porto Alegre v. 11 n. 2 p. 323-338 maio-ago. 2011.

RODRIGUES, Artur; MODÉ, Leandro. **Prefeitura vai criar agência para fazer PPPs e atrair investidores a São Paulo**. O Estado de São Paulo. Disponível em: <http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,prefeitura-vai-criar-agencia-para-fazer-ppps-e-atrair-investidores-a-sao-paulo-imp-,1023892>. Acesso em: janeiro de 2016.

RODRIGUES, Gilberto Marcos Antonio. Relações internacionais federativas no Brasil. **Dados** [online], vol.51, n.4, 2008.

_____. *et al* (Orgs.). **Cidades em Relações Internacionais: análises e experiências brasileiras**. São Paulo: Faculdade Santa Marcelina, 2009.

_____. **Marco Jurídico para a Cooperação Internacional Descentralizada: Um Estudo sobre o Caso Brasileiro**. Marco Jurídico CID - Frente Nacional de Prefeitos (FNP), 2011. Disponível em:

<http://www.paradiplomacia.org/upload/downloads/f47047c64dd80128160307fc8dbe0d29doc-fnp.pdf>, acesso em 25 de junho de 2015.

ROGOWSKI, Ronald. **Commerce and Coalitions: How Trade Affects Domestic Political Alignments**. Princeton: Princeton University Press, 1990.

_____. How Inference in the Social (but Not the Physical) Sciences Neglects Theoretical Anomaly, in: BRADY, Henry E.; COLLIER, David. **Rethinking Social Inquiry: Diverse Tools, Shared Standards**. New York: Rowman & Littlefield Publishers, INC., 2004.

ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst Otto (eds.). **Governance without Government: Order and Change in World Politics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

RUTAN, Gerard. Provincial Participation in Canadian Foreign Relations. **Journal of Interamerican Studies and World Affairs**, Vol. 13, No. 2, Apr., 1971.

SALA, José Blanes (org.). **O município e as relações internacionais: aspectos jurídicos**. São Paulo: EDUC, 2009.

SALOMON, Mónica; NUNES, Carmen. A ação externa dos governos subnacionais no Brasil: os casos do Rio Grande do Sul e de Porto Alegre. Um estudo comparativo de dois tipos de atores mistos. **Contexto Internacional** [online], 2007, vol.29, n.1, pp. 99-147.

_____. Os novos actores globais no sistema de Nações Unidas. **Tempo Exterior**, v. VI, n. 10, p. 81-93, 2005.

_____; SÁNCHEZ CANO, Javier. El proceso de articulación de las autoridades locales como actor político y el sistema de Naciones Unidas. **Agenda ONU, Anuario de la Asociación para las Naciones Unidas en España**, n. 6, p. 151-192, 2005.

SÃO PAULO. Portal da Prefeitura da Cidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.capital.sp.gov.br/portalmmsp/homec.jsp>. Acesso em outubro de 2013.

SASSEN, Saskia. **The Global City: New York, London, Tokyo**. 2ª ed. Princeton: Princeton University Press, 2001.

SHARAFUTDINOVA, Gulnaz. Paradiplomacy in the Russian Regions: Tatarstan's Search for Statehood. **Europe-Asia Studies**, Vol. 55, No. 4, 2003.

SHEPPARD, Eric et al. Introduction: Urban revolutions in the age of global urbanism. **Urban Studies**, Vol. 52(11) 1947–1961, 2015.

SIMEON, Richard; TURGEON, Luc. Federalism, Nationalism and Regionalism in Canada. **REAF** - 3/2006.

SIMÕES, Jorge Manuel Salgado. **Cidades em rede e redes de cidades: o movimento das cidades educadoras**. Dissertação de Mestrado em Cidades e Culturas Urbanas, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2010.

SLACK, Enid. Preliminary assessment of the new City of Toronto. **Canadian Journal of Regional Science** 23.1: 13-29. Academic OneFile. Web, 2000.

_____; BIRD, Richard M. Cities in Canadian Federalism. Paper presented at a **Conference on Fiscal Relations and Fiscal Conditions** sponsored by the Department of

Economics and the Fiscal Research Center of the Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, Atlanta, April 20-21, 2006.

SMITH, Nancy Paradiplomacy Between the U.S. and Canadian Provinces: The Case of Acid Rain Memoranda of Understanding. **Journal of Borderlands Studies**, Volume 3, Issue 1, 1988.

SOLDATOS, Panayotis. **An Explanatory Framework for the Study of Federal States as Foreign-policy Actors**, in: Federalism and International Relations: the Role of Subnational Units. Ed. Hans MICHELMANN e Panayotis, SOLDATOS. Oxford: Claredon Press, 1990.

SOUZA, Celina. Federalismo e Descentralização na Constituição de 1988: Processo Decisório, Conflitos e Alianças. **Dados - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, Vol. 44, nº3, 2001.

STEPAN, Alfred. Para uma Nova Análise Comparativa do Federalismo e da Democracia: Federações que Restringem e Ampliam o Poder do Demos. **Dados**, 42 (2): 197-252, Rio de Janeiro: IUPERJ, 1999.

STATISTICS CANADA. Census 2011. Disponível em: <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2011/as-sa/fogs-spg/Facts-cma-eng.cfm?LANG=Eng&GK=CMA&GC=535>. Acesso em janeiro de 2016.

TATHAM, Michaël. Paradiplomats Against the State: Explaining Conflict in State and Substate Interest Representation in Brussels. **Comparative Political Studies**, 46: 63, 2013.

TAVARES, Rodrigo. As relações internacionais do estado de São Paulo. **Política Externa**, Vol. 20 No 4 Mar/Abr/Maio 2012.

_____. As Relações Internacionais do Estado de São Paulo. In: MARCOVITCH, Jacques (org.). **Relações Internacionais de Âmbito Subnacional: A Experiência de Estados e Municípios no Brasil**. São Paulo: Instituto de Relações Internacionais-Universidade de São Paulo, 2014.

TAYLOR, Peter et al. A New Mapping of the World for the New Millennium. **The Geographical Journal**, Vol. 167, No. 3, Sep., 2001.

THE ECONOMIST. Liveability Ranking and Overview Report, August 2013. Available at: <http://www.investtoronto.ca/InvestAssets/PDF/Reports/Summary-of-the-EIU-Liveability-Ranking-and-Overview-Aug-2013.pdf>. Accessed in October 2013.

THANT, M.; TANG, M.; KAKAZU, H.(orgs.). **Growth Triangles in Asia: A New Approach to Regional Economic Cooperation**. New York: Oxford University Press, 1994.

TORONTO. Portal da Prefeitura da Cidade de Toronto. Disponível em: <http://www1.toronto.ca/wps/portal/contentonly?vgnextoid=c40132d0b6d1e310VgnVCM10000071d60f89RCRD>. Acesso em outubro de 2016.

TORRES, Haroldo da Gama; MARQUES, Eduardo; FERREIRA, Maria Paula; BITAR, Sandra. Pobreza e espaço: padrões de segregação em São Paulo. **Estudos Avançados** [online], vol.17, n.47, 2003.

UNCETA, Koldo (org.). **La Cooperación al Desarrollo Descentralizada: una propuesta metodológica para su análisis y evaluación**. Proyecto de Investigación 09-CAP3-1728 financiado por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional), 2009.

URBAN SLUMS REPORTS (org. Mariana Fix, Pedro Arantes, Giselle Tanaka). **Understanding slums**: Case Studies for the Global Report on Human Settlements 2003: The Case of Sao Paulo, Brazil. Laboratório de Assentamentos Humanos de FAU-USP, 2003.

VENGROFF, Richard; RICH, Jason. Paradiplomacy and the Canadian Provinces. Artigo apresentado na **Annual Meeting of the American Political Science Association**, September 2 - September 5, 2004.

VIGEVANI, Tullo et al. (Orgs.). **A dimensão subnacional e as relações internacionais**. São Paulo: Educ, 2004.

_____. Problemas para a atividade Internacional das unidades subnacionais: Estados e municípios brasileiros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais** Vol. 21 nº. 62 outubro/2006.

_____. Gestão pública e inserção internacional das cidades. **Relatório Científico CEDEC/PUC-SP/UNESP**. São Paulo, julho 2008.

YIN, Robert K. **Case Study Research**: Design and Methods. Washington D.C.: SAGE Press, 2009.

WANDERLEY, Luiz Eduardo. São Paulo no contexto da globalização. **Lua Nova [online]**. n.69, 2006.

ANEXO 1. Lista das principais atividades relacionadas a assuntos federativos desenvolvidas no âmbito da SMRI

ASSUNTOS FEDERATIVOS	MARTA SUPLYCY (2001-2004)	JOSÉ SERRA (2005-2006)	GILBERTO KASSAB (2007-2012)	FERNANDO HADDAD (2012- 2014)*
1) Reunião com Hélio Vitor Ramos, Chefe de Assuntos Federativos do MRE, Brasília – DF.	2002			
2) Participação em evento do MRE e da Rede Brasileira de Promoção de Investimentos – Investe Brasil, “II Fórum dos Estados”, Rio De Janeiro – RJ.	2003			
3) Reuniões junto ao MRE para tratar de assuntos de interesse da Prefeitura Municipal de São Paulo, Brasília – DF.	2003			
4) Participação no VIII Congresso Brasileiro de Municípios, Brasília – DF.	2003			
5) Participação no “I Fórum de Relações Internacionais do Nordeste - O novo nordeste e a ordem mundial”, Salvador – BA.	2004			
6) Participação da 45ª Reunião Geral da FNP, Goiânia – GO.	2004			
7) Participação na VII Marcha a Brasília em defesa dos municípios.	2004			
8) Participação no “Seminário de Cooperação Técnica Internacional: perspectivas, atores e oportunidades para a Bahia”, Salvador – BA.	2004			
9) Reuniões com a Secretaria Nacional de Políticas de Turismo do Ministério do Turismo e com a diretoria de marketing e comunicação do Banco do Brasil, Brasília – DF.	2004			
10) Participação no Comitê Municipal sobre mudanças climáticas e eco-economia - Ministério do Meio Ambiente, Brasília – DF.		2006		
11) Reuniões com a Fundação Alexandre de Gusmão e com a Agência Brasileira de Cooperação, Brasília – DF.		2006		
12) Apresentação da CNM, do 1º Encontro de Negociações Internacionais - estados e municípios, e também de reuniões com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), Brasília – DF.		2006		
13) Reuniões com a Secretaria Geral e com o departamento de promoções comercial do MRE, Brasília – DF.			2007	
14) Participação no 2º Encontro da Cooperação Internacional Descentralizada e Federativa Brasil-França, Belo Horizonte – MG.			2007	
15) Participação no III Fórum de Secretários Municipais de Relações Internacionais e da Conferência Mundial sobre o Desenvolvimento de Cidades, em Porto Alegre, RS.			2008	
16) Reuniões coordenadas com diferentes autoridades do MRE, visando o programa de trabalho da SMRI em 2009.			2008	
17) Participação no Colóquio Federativo sobre Cooperação Internacional Descentralizada, em Brasília – DF.			2011	
18) Reunião com assessoria internacional do Governo do Estado de São Paulo sobre evento com o corpo consular.				2014
19) Encontro com a diretora do campus São Paulo da Universidade Federal de São Paulo, em São Paulo – SP.				2014
20) Reunião de Cooperação Internacional Descentralizada (BH, RJ, e POA), no Rio de Janeiro –RJ.				2014
21) 1º Reunião do Comitê Intersecretarial de Governo Aberto, em São Paulo – SP.				2014
22) Participação na 1ª Reunião do Comitê Executivo da FNP, Brasília – DF.				2014
23) Participação no 58º Congresso Estadual de Municípios, Campos do Jordão – SP.				2014
24) III Seminário e da VI Reunião de CID do Brasil, Brasília – DF.				2014

25) Participação no evento Arena da Participação Social, no Ministério do Desenvolvimento Social, Brasília – DF.	2014
26) Participação no evento “Seminário Regional de São Paulo, Avanços do marco legal da primeira infância”, São Paulo – SP.	2014
27) Participação na 2ª Oficina Regional do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, Vitória – ES.	2014
28) Reunião com o vice-presidente da República Federativa do Brasil, Michel Temer, que abordará o tema “Perspectivas políticas e econômicas para o Brasil”, Brasília – DF.	2014
29) Participação no debate regional sobre política fundiária nos assentamentos estaduais anseio social e evolução normativa lei 4951/85.	2014
30) Participação na plenária de balanço mandato do deputado Devanir Ribeiro, do PT.	2014
31) Participação na audiência da FNP com Ministro da Educação, Brasília – DF.	2014
32) Participação no Fórum de Secretários e Dirigente Municipais de Desenvolvimento Econômico – etapa Goiás, e reunião da Comissão Executiva Nacional, Aparecida de Goiânia – GO.	2014
33) Reunião do Fórum de Secretários e Dirigentes Municipais de Desenvolvimento Econômico, etapa SP, Santo André – SP.	2014
34) Pré - lançamento do III Encontro dos Municípios com o Desenvolvimento Sustentável – Ministério do Desenvolvimento Social (observatório de consórcios públicos e federalismo), Brasília – DF.	2014

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 2. Lista dos principais eventos e atividades com participação da SMRI no período de 2001 a 2004 (CONTINUA)

ATIVIDADES REALIZADAS

- 1) Participação no “5º Simpósio da Cátedra Internacional de Olimpismo do Centro de Estudos Olímpicos e do Esporte da Universidade Autônoma de Barcelona”, realizado no Museu Olímpico de Lausanne, Suíça, 2002.
- 2) Organização do portal “São Paulo Cidade dos Mil Povos”, com informações sobre a história, hábitos culturais e gastronomia das distintas comunidades de origem estrangeira, contendo informações elaboradas pelas próprias comunidades organizadas.⁶⁵
- 3) Participação no I Seminário Regional: “O Município na Construção das Relações Internacionais”, em Recife – PE, 2002.
- 4) Organização da URBIS⁶⁶ - Feira e Congresso Internacional de Cidades, em São Paulo – SP, 2002-2004.
- 5) Participação no Seminário Internacional “*Our Future With(out) Water?: The Sustainable Management of Common Pool Resources*”, em Guadalajara, México, 2002.
- 6) Participação no “5º Fórum Global sobre Reinvenção do Governo”, na Cidade do México, México, 2003.
- 7) Participação no “Seminário sobre Serviços de Utilidade Pública”, organizado pela Prefeitura de Milão, Itália, 2003.
- 8) Promoção, em conjunto com a Coordenadoria Especial da Mulher, do “I Encontro Internacional Mulher”, Trabalho e Políticas Públicas Locais, em São Paulo – SP, 2003.
- 9) Participação em reuniões do programa “100 Cidades para 100 Projetos Itália-Brasil”⁶⁷, em Brasília, DF, 2003.
- 10) Participação no Seminário “*Learning Communities: towards prosperous and inclusive town, cities and regions*”, promovido pelo *British Council*, em Birmingham, Reino Unido, 2003.
- 11) Participação no “Fórum Europeu de Autoridades Locais” e “Fórum Social Europeu”⁶⁸, em Saint-Denis, França, 2003.
- 12) Participação no “Fórum Mundial de Esportes”, em Saint Denis, França, 2003.
- 13) Participação no em duas edições do “*Annual Globalization Conference*”, realizadas em Roma, Itália, 2002-2003.
- 14) Participação no “Seminário sobre Estratégias de Desenvolvimento do Governo Brasileiro”, realizado em Brasília – DF, 2003.

⁶⁵ O portal Mil Povos já não está mais disponível no sítio eletrônico da PMSP, mas existe além de informações disponíveis no Balanço de Gestão – Janeiro 2001 a Dezembro de 2003 há uma divulgação do portal no sítio eletrônico do jornal O Estado de São Paulo. Disponível em: <http://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,portal-da-prefeitura-de-sp-tem-informacoes-sobre-imigrantes,20020124p14974>. Acesso em: outubro/2015.

⁶⁶ De acordo com o sítio eletrônico da Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP), a URBIS é um evento que tem o objetivo de contribuir para a modernização e o fortalecimento da administração pública das cidades. O evento ocorreu foi realizado nos anos de 2002 e 2003 e estiveram presentes, além de representações de todos os Estados brasileiros, delegações de mais de 26 países, entre autoridades locais, representantes de ONGs, organismos multilaterais, universidades, empresas e especialistas nacionais e internacionais em cada uma das edições do evento. Disponível em: http://ww2.prefeitura.sp.gov.br/Urbis/2002/o_que_e.asp. Acesso em: outubro/2015.

⁶⁷ De acordo com o sítio eletrônico da Frente Nacional de Prefeitos (FNP), o programa 100 Cidades para 100 Projetos Itália-Brasil, tem por objetivo fomentar as iniciativas de cooperação descentralizada entre cidades italianas e brasileiras por meio de projetos de apoio às políticas de descentralização administrativa do Governo brasileiro através da geração de uma rede de entidades e de instituições e da compartilha das boas práticas com as instituições italianas. A FNP é entidade responsável pela coordenação do programa no Brasil. Disponível em: <http://www.fnp.org.br/internacional/instituicoes-e-redes-internacionais/item/108-programa-100-cidades-para-100-projetos-italia-brasil>. Acesso em: outubro/2015.

⁶⁸ O Fórum Social Europeu (FSE) é um espaço formado por pessoas da sociedade civil e movimentos contra as diretrizes do neo-liberalismo e do capitalismo, que propõe reunir outras pessoas e movimentos para troca de experiências, formulação de novas ideias e propostas, entre outras atividades. Disponível em: <http://www.fse-esf.org/spip.php?rubrique=52>. Acesso em: outubro/2015.

15) Participação na “Cúpula Mundial sobre a Sociedade de Informação”⁶⁹, em Genebra, Suíça, 2003.

16) Participação no “Fórum Urbano Mundial”, Barcelona, Espanha⁷⁰, 2004.

17) Participação no “Fórum de Práticas Locais na Redução da Pobreza: Governança e Sustentabilidade”, realizado em Olinda, Pernambuco, 2004.

18) Participação na 1ª Conferência do “Grupo de Helsinque”⁷¹ de Governança Local”, em Helsinque, Finlândia e na 2ª Reunião do Grupo Helsinque, em Dar Es Salaam, Tanzânia, 2004.

19) Participação no Ato Oficial de inauguração do Projeto “Cibernárium, entornos pedagógicos para a capacitação e divulgação digital”, em Barcelona, Espanha, 2004.

20) Participação na “Assembleia de Delegados da Organização Mundial contra Tortura”, em Bruxelas, Bélgica, 2004.

21) Participação na “XII Encontro para Cooperação Solidariedade das Prefeituras com Havana” em Havana, Cuba, 2004.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

⁶⁹ Informações mais detalhadas da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação, disponível nos Documentos da Cúpula Mundial sobre a Sociedade da Informação - Genebra 2003 e Túnis 2005, Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR - Cadernos Cgi.br.

⁷⁰ O Fórum Urbano Mundial realizado em 2003 em Barcelona teve por objetivo promover um debate sobre os desafios para o cumprimento das metas do milênio, estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU).

⁷¹ O Processo de Helsinque ou Grupo de Helsinque é derivado da Declaração de Helsinque, que foi instituído em 1964 e tem por objetivo estabelecer as diretrizes éticas e morais para pesquisas médicas envolvendo seres humanos. Já o Processo de Helsinque incorporou as discussões sobre Globalização e Democracia, em 2003, com o intuito de promover o diálogo Norte-Sul.

ANEXO 3. Lista de atividades desenvolvidas pela SMRI no âmbito das relações bilaterais no período de 2001 a 2004 (CONTINUA)

PAÍSES	ATIVIDADES REALIZADAS
ÁFRICA	
África do Sul	- Reuniões entre representantes municipais, 2004.
AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL	
Cuba	- Protocolo de Cooperação Técnica de instrumentos urbanísticos entre São Paulo e Havana, 2004.
Estados Unidos	- Reuniões de trabalho com representantes municipais da cidade de São Francisco, 2004.
AMÉRICA DO SUL	
Argentina	- Acordos de Cooperação com Buenos Aires, 2001-2002.
Bolívia	- Acordo de Cooperação com Santa Cruz de La Sierra, 2004.
Peru	- Assinatura de Acordo de "Cidades-Irmãs" entre as cidades de São Paulo e Lima, 2002.
Uruguai	- Assinatura de Acordo de Cidades Irmãs entre as cidades de São Paulo e Montevideu, 2001.
ÁSIA	
China	- Declaração Conjunta entre as Cidades irmãs São Paulo e Xangai (Cidades irmãs desde 1988), 2003. - Viagem a Xangai, China, com a finalidade de trocar experiências relativas a planejamento urbano e relações internacionais, 2004.
Japão	- Viagem ao Japão, junto à Chefia do Executivo Municipal a convite do Ministério dos Negócios Estrangeiros do Japão, 2002.
EUROPA	
Alemanha	- Acordo de Cooperação na área esportiva, 2004.
Armênia	- Acordo de Cooperação com Yerevan, 2002.
Espanha	- Reunião com Prefeito de Madri, 2002. - Memorando de Acordo entre São Paulo e Barcelona (capacitação educacional digital), 2003.
França	- Protocolo de Amizade e Cooperação entre São Paulo e Paris, 2002. - Acordo de Cooperação entre São Paulo e Provence-Alpes-Cotê d'Azur, 2002. - Acordo de Cooperação Técnica entre São Paulo e a ACT Consultants (Resíduos Sólidos e Limpeza Urbana), 2002. - Protocolo de Cooperação Técnica entre São Paulo e o Consulado-Geral da França em São Paulo na área educacional, 2003. - Convenção entre São Paulo, a Câmara Municipal de São Paulo e o Fundo Internacional de Solidariedade das Cidades contra a Pobreza sobre a implantação e o funcionamento de um Restaurante-Escola, 2003. - Acordo de Cooperação entre São Paulo e a Região de Île-de-France (programa de intercâmbio de estudantes e especialistas em meio ambiente), 2004. - Protocolo de Cooperação Técnica entre São Paulo e o Ministério da Saúde da França (Saúde da Família e do Portador de Deficiência Física), 2004. - Convênio de Cooperação Técnica entre São Paulo e a Secretaria de Estado de Patrimônio e da Descentralização Cultural da França (Preservação e Valorização do Patrimônio Arquitetônico e Urbano da cidade de São Paulo), 2004.
Holanda	- Reunião com representantes da Federação de Municípios holandeses (VNG INTERNATIONAL) em Amsterdã, objetivando a elaboração de proposta de financiamento

	<p>para habitação de baixa renda e recuperação e utilização da região central de São Paulo, 2001.</p> <p>- Protocolo de Intenções entre São Paulo e o <i>Institute for Housing and Urban Development Studies</i> objetivando estabelecer programa de cooperação técnica nas áreas de planejamento, gestão habitacional, desenvolvimento urbano, gestão ambiental, coleta seletiva e educação ambiental, 2002.</p>
Inglaterra	- Carta Conjunta de Intenções de Cooperação nas áreas de educação, esportes e revitalização urbana, 2003.
Itália	<p>- Protocolo de intenções para cooperação técnica entre as prefeituras de Turim, de Milão e de São Paulo nas áreas de cultura e transportes, 2001.</p> <p>- Protocolo de Cooperação Técnica entre São Paulo, o Consulado Geral da Itália e a Federação das Entidades Culturais Ítalo-Brasileiras do Estado de São Paulo (FECIBESP) sobre ensino do idioma italiano na rede pública, 2003.</p> <p>- Acordo de Cooperação entre São Paulo e a Região de Emilia-Romagna sobre o intercâmbio na área do desenvolvimento e promoção social e econômica, 2003.</p> <p>- Acordo de Cooperação entre São Paulo e a cidade de Milão nas áreas de cultura, eventos, transporte e promoção econômica, 2003.</p> <p>- Acordo de Cooperação entre São Paulo e Milão (Cidades Irmãs desde 1962), 2004.</p> <p>- Acordo de Cooperação entre São Paulo e Turim, 2004.</p> <p>- Protocolo de Intenções entre São Paulo e Milão sobre restauração do Monumento da Fonte Milão por ocasião dos festejos do 450º aniversário da fundação de São Paulo, 2004.</p> <p>- Protocolo de Intenções entre São Paulo e Milão objetivando estabelecer tratativas para a realização de atividades conjuntas, com o fim de incrementar o desenvolvimento humano na Gleba São Francisco – Zona Leste de São Paulo, 2004.</p>
Rússia	- Termo de Intenções entre a secretaria de Cultura de São Paulo e o Comitê de Cultura do governo de Moscou, 2002.
Suíça	<p>- Reunião com o Conselheiro Administrativo da Prefeitura de Genebra, na Suíça, 2002.</p> <p>- Convênio Marco de Cooperação entre São Paulo e Genebra, 2002.</p>

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 4. Lista de atividades realizadas pela SMRI no período de 2005 a 2006 (CONTINUA)

ATIVIDADES REALIZADAS
1) Participação no Congresso da <i>International Society for the Performing Arts Foundation</i> (ISPA), em Newcastle, Inglaterra, 2005.
2) Participação no Congresso das Câmaras Americanas na América Latina, em Bogotá, Colômbia, 2005.
3) Participação no “ <i>World Cities Climate Change Summit</i> ”, em Londres, Inglaterra, 2005.
4) Participação no “ <i>Fourth Annual Globalization Conference</i> ”, em Washington, Estados Unidos, 2005.
5) Participação no “ <i>Holland Dance Festival</i> ”, acompanhando a turnê do espetáculo <i>Samwaad-Rua do Encontro</i> , em Haia, Holanda, 2005.
6) Participação no “Terceiro Encontro dos Sócios do Projeto @lis-Cibernarium”, em Maule, Chile, 2005.
7) Participação no “ <i>Urban Age - México City Conference</i> ”, na Cidade do México, México, 2005.
8) Participação no “Fórum Urbano Mundial”, na cidade de Vancouver, Canadá, 2006.
9) Participação no “ <i>Urban Age – European Mayors 2005</i> ”, em Londres, Reino Unido, 2005.
10) Organização da Conferência Bienal “Ar Limpo Para a América Latina 2006 - Transporte Sustentável nas cidades da América Latina”, em São Paulo – SP, 2006.
11) Participação na 10ª Bienal de Arquitetura de Veneza e do Seminário “Formando a cidade do futuro: limites e meios de transporte”, na cidade de Veneza, Itália, 2006.
12) Participação na “Conferência dos Grandes Centros Urbanos sobre Mudança Climática”, em Londres, Reino Unido, 2006.
13) Participação no “ <i>Fifth Annual Globalization Conference</i> ”, na cidade de Ankara, Turquia, 2006.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 5. Lista de países com as quais a SMRI realizou atividades no período de 2005 a 2006 (CONTINUA)

PAÍSES	ATIVIDADES REALIZADAS
ÁFRICA	
África do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Visita da delegação da província de Gauteng, 2005. - Visita de representantes dos comitês de habitação e do governo local de Gauteng, 2006. - Acordos de Cooperação entre a Prefeitura de Durban, a PMSP e a <i>Shack/Slums Dwellers International</i> (SDI), 2005-2006.
AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL	
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com representantes municipais em Miami para troca de experiências sobre centros de urbanização, 2005. - Reuniões com representantes da Agência de Desenvolvimento de Nova York (NYCEDC/NYCIDA) e visita a uma área de revitalização urbana de Nova York, 2006.
México	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com representantes municipais para troca de experiências sobre centros de urbanização, na Cidade do México, 2005.
AMÉRICA DO SUL	
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Audiências com Autoridades Locais e visita ao “<i>Centro de Estudios de Estado y Sociedad</i> - CEDES, Buenos Aires, Argentina, 2005.
Bolívia	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de declaração de Cidades Irmãs entre as cidades de Sucre e São Paulo, 2005.
Colômbia	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião-almoço com representantes do Museu do Oro, da cidade de Bogotá, 2005.
ÁSIA	
China	<ul style="list-style-type: none"> - Missão Empresarial para as cidades de Pequim, Xangai e Hong Kong na China, com o objetivo de diversificar o intercâmbio comercial com a China e sua zona de influência econômica, incrementar o fluxo de capitais e investimentos e explorar novas parcerias empresariais, 2006.
EUROPA	
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de Declaração de Cidades Irmãs entre São Paulo e Hamburgo, 2005.
Espanha	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de parceria com o Instituto Aula Barcelona, criando o projeto Aula São Paulo, 2005. - Protocolo de Intenções entre São Paulo e a Catalunha para cooperação na área de Saúde, 2006.
França	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com a Diretora para Assuntos Internacionais e Latino-americanos da Região de Île-de-France, 2005. - Reunião almoço com o Grupo Parlamentar Brasil-França, 2005. - Reuniões junto ao <i>Conseil Regional d’Île de France</i> (CRIF) e a <i>Agence Régionale d’Île de France</i> (ADR), na cidade de Paris, 2005. - Participação no 1º Encontro da Cooperação Internacional Descentralizada/ Federativa franco-brasileira, na cidade de Marseille, França, 2006. - Reunião com representantes do Conselho Regional de Île-de-France, em Paris, para análise de convênio para transferência de subsídios e acordo de cooperação, 2006. - Acordo de Cooperação entre São Paulo e a Região de Île-de-France, referente a programa de intercâmbio de estudantes e especialistas em meio ambiente, 2006. - Termo de Convênio celebrado entre São Paulo e o Conselho Regional de Île-de-France estabeleceu a execução de cinco projetos nas áreas de cultura, saúde, educação e desenvolvimento, 2006.
Itália	<ul style="list-style-type: none"> - Viagem às cidades de Milão e Roma, objetivando acompanhar o atleta Joaquim Martins, que representará São Paulo na Meia Maratona de Milão, bem como manter contatos com as Prefeituras locais, objetivando o conhecimento das políticas públicas direcionadas aos jovens

	<p>e as experiências nas áreas de reurbanização, planejamento urbano e desenvolvimento econômico, 2005.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participação no Primeiro Fórum da Cooperação Descentralizada Itália - Brasil, em Turim, Itália, 2005. - Acordo de Cooperação entre São Paulo, a Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social e o Conselho Comunal de Milão, objetivando o fornecimento de bolsas de estudos culinários a alunos do projeto Restaurante Escola, 2005.
Rússia	Visita da delegação do Governo de Moscou à Central de Operações da CET, 2005.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 6. Lista de atividades realizadas pela SMRI no período de 2007 a 2012 (CONTINUA)

ATIVIDADES REALIZADAS
1) Participação na MACEF - Feira de artigos para lar, em Milão, Itália, 2007-2008.
2) Participação no Fórum de Competitividade das Américas, em Atlanta, Estados Unidos, 2007.
3) Participação nas edições de do MIPIM - <i>Le Marché International des Professionnels de L'immobilier</i> – em Cannes, França, 2007-2012.
4) Participação na Fispal Latino - 2007, na cidade de Miami, EUA, 2007.
5) Organização do evento “São Paulo e o Novo Resseguro do Brasil”, em São Paulo – SP, 2007.
6) Participação na “XIV Exposeg” e do “XV Congresso Brasileiro dos Corretores de Seguro”, em Vitória – ES, 2007.
7) Participação na “Watec Israel - Feira e Conferência Internacional da Água e Tecnologias Ambientais”, Tel-Aviv, Israel, 2007.
8) Organização da Feira “ <i>Design Made in São Paulo</i> ”, em São Paulo – SP, 2007.
9) Missão a Washington D.C. e Michigan e apresentação do seminário: “ <i>São Paulo: Gateway to International Business and Investments</i> ”, 2008.
10) Participação no Seminário Internacional que analisará produtos de seguro, relativos à Indústria da Construção e ao Mercado Imobiliário, no Ministério da Fazenda, em Brasília-DF, 2008.
11) Organização do Seminário “ <i>Franchising a Caminho da Internacionalização</i> ”, em São Paulo – SP, 2008.
12) Participação no “ <i>South American Integration Leadership Forum</i> ” em Washington, Estados Unidos, 2008.
13) Participação na “ <i>Brazil Design Week</i> ”, Rio de Janeiro – RJ, 2008.
14) Organização da palestra “Marketing de Cidades, Promoção Internacional e Planejamento Estratégico” - com Sr. Ignacio Lana, consultor representante e diretor da Strategy & Focus, em São Paulo – SP, 2008.
15) Participação na “Conferência Internacional sobre Desenvolvimento de Políticas para a Terceira Idade”, em Xangai, China, 2008.
16) Organização do evento “Seminário Internacional de Créditos de Carbono” ⁷² , em São Paulo-SP, 2008.
17) Participação no “II Encontro Internacional de Cidades - Monterrey 2008”, para exposição sobre o tema “Crédito de Carbono uma realidade para governos locais, a experiência de São Paulo”, 2008.
18) Participação no “Simpósio Estratégico para Diretrizes Climáticas”, em Genebra, Suíça, 2008.
19) Organização do Projeto “KM.M.MM - Viver Design em São Paulo” ⁷³ (Quilômetro, Metro e Milímetro), em São Paulo – SP, 2008.
20) Participação no “Seminário de Design Sustentável: mais um passo do design para a sustentabilidade”, em São Paulo – SP, 2008.
21) Realização do Seminário Internacional “Diáspora Africana na América do Sul - uma ponte sobre o Atlântico”, em São Paulo – SP, 2008.
22) Participação no “II <i>Leadership</i> Fórum de Infraestrutura Global”, em Washington, Estados Unidos, 2008.
23) Participação no “Seminário de Design Sustentável: mais um passo do design para a sustentabilidade”, em São Paulo – SP, 2008.
24) Participação na “Conferência Sul-Americana da <i>Urban Age</i> ”, em São Paulo – SP, 2008.

⁷² De acordo com o sítio eletrônico da PMSP, o Seminário Internacional sobre Créditos de Carbono, destinado às cidades latino-americanas com o objetivo de difundir a experiência paulistana, pioneira nesta área. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/comunicacao/noticias/?p=127685>. Acesso em: outubro/2015.

⁷³ O evento KM.M.MM - Viver Design em São Paulo” tem por objetivo discutir o design em seu aspecto mais amplo - da moda ao urbanismo -, democratizar o design, legitimando a ideia de design para todos, e dar visibilidade para São Paulo como importante centro da economia criativa.

- 25) Organização e participação no “*Urban Age 2008*” , em São Paulo – SP, 2008
- 26) Participação no “*World Economic Forum*”, na cidade de Davos, Suíça, 2008.
- 27) Organização da *Campus Party*⁷⁴ Brasil, em São Paulo – SP, 2008.
- 28) Participação no Seminário “Café da Manhã com Alves Jorge de Souza” - presidente da UBRAFE (União Brasileira dos Promotores de Feiras), São Paulo – SP, 2008.
- 29) Participação no “3º Congresso Mundial de Turismo Médico”, em Marbella, Espanha, 2008.
- 30) Participação no SIMA 2008 - “Salão Imobiliário Madrid”, em Madri, Espanha, 2008.
- 31) Organização do Seminário de Negócios “Hong Kong - Foshan: seus parceiros para ter sucesso na China”⁷⁵ , em São Paulo – SP, 2009.
- 32) Participação no Seminário “Guandong, Macau e Brasil - Oportunidades de Negócios entre o Brasil e a Região do Delta do Rio das Pérolas”⁷⁶ , em São Paulo – SP, 2009.
- 33) Participação na 14ª Feira Internacional de Comércio e Investimento de Macau, China, 2009.
- 34) Participação na “IV Conferência Itália América Latina & Caribe”⁷⁷ em Milão, Itália, 2009.
- 35) Participações na Feira Internacional Eire – Expo Itália Real Estate, em Milão, Itália, 2009-2012.
- 36) Participação na *Carbon Expo* 2010, em Colônia, Alemanha, 2010.
- 37) Organização da Palestra “Preparação da candidatura de São Paulo para sediar a Exposição Universal de 2020 – Experiência de Milão”, ministrada por Paulo Glisenti, diretor representante da empresa PGC Consultants, em São Paulo – SP, 2010.
- 38) Participação no Seminário “Potencialidades da Cidade”, com a participação de cerca de 50 Seguradores Africanos Membros da Federação das Sociedades de Seguros de Direito Nacional Africanas – FANAF, em São Paulo – SP, 2011.
- 39) Participação no “8º Encontro Ibero-Americano sobre Desenvolvimento Sustentável”, em São Paulo – SP, 2011.
- 40) Participação no Seminário “Incubadoras Tecnológicas de Israel: uma experiência de sucesso”, em São Paulo – SP, 2011.
- 41) Participação na Cerimônia de Abertura do XII Jogos Macabeus Panamericanos, em São Paulo – SP, 2011.
- 42) Participação na 15ª edição do Livcom Awards⁷⁸ , em Seul, Coreia do Sul, 2011.
- 43) Participação no Seminário “*World Innovation Days*”, em Poznan, Polônia, 2012.
- 44) Participação no Seminário e Rodada de Negócios “*Hong Kong Trade Development Council* (HKTDC) e Federação de Indústrias de Hong Kong (FHKI): seus parceiros para ter sucesso na China”⁷⁹ , em São Paulo – SP, 2012.

⁷⁴ A Campus Party, que surgiu na Espanha em 1997, e que teve sua primeira edição no Brasil em 2008 é um evento que reúne milhares de jovens durante seis dias em torno de atividades e atrações voltadas ao mundo da inovação, ciência, criatividade e entretenimento digital e empreendedorismo, e que tem uma importante presença da PMSP na organização do evento.

⁷⁵ De acordo com o sítio eletrônico da PMSP, o evento teve por objetivo fomentar o intercâmbio comercial entre São Paulo e Foshan e Hong Kong. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/relacoes_internacionais/noticias/?p=1944. Acesso em: outubro/2015.

⁷⁶ De acordo com documentos da SMRI, o seminário organizado pela Associação Comercial de São Paulo (ACSP), pelo Instituto de Promoção do Comércio e do Investimento de Macau (IPIM) e pelo Departamento da Cooperação Econômica e do Comércio Exterior da Província de Guangdong teve como objetivo atrair investimentos de empresas dos países de língua portuguesa, através de Macau.

⁷⁷ A programação da IV Conferência Itália América Latina & Caribe contemplou temas voltadas prioritariamente ao desenvolvimento econômico e investimentos na América Latina.

⁷⁸ O LivCom Awards foi criado em 1997 com o objetivo de premiar as melhores práticas referentes à gestão ambiental em nível local a fim de permitir a troca de experiências que possibilitem melhorar a qualidade de vida dos indivíduos em torno das ‘liveable communities’. Disponível em: <http://www.livcomawards.com/>. Acesso em: outubro/2015.

45) Participação no Evento "HSBC e Autoridades Monetárias de Hong Kong", em São Paulo – SP, 2012.

46) Participação na 2º *Medical Travel Meeting Brazil*, em São Paulo – SP, 2011.

47) Participação no Seminário "*Future Cities: Creating Tomorrow's Urban World*", em Estocolmo, Suécia, 2011.

48) Organização do Seminário Internacional "*Walking Cities*", em São Paulo – SP, 2012.

49) Participação no III Seminário de Paradiplomacia das Cidades, em São Paulo – SP, 2012.

50) Participação no Seminário "Tecnologia da Informação e Comunicação e a Copa em São Paulo", em São Paulo – SP, 2012.

51) Entrega do Selo *Werkbund*⁸⁰ ao prefeito Gilberto Kassab pela Lei Cidade Limpa, participação via Skype, 2012.

52) Participação no Seminário "Huizhou - Oportunidades de Investimento entre China e Brasil", em São Paulo – SP, 2012.

53) Participação no Encontro "Lado a Lado: a Construção da Paz no Oriente Médio – um papel para as diásporas", em Brasília – DF, 2012.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

⁷⁹ De acordo com o sítio eletrônico da PMSP, o evento teve por objetivo promover encontros empresariais e palestras para desenvolver parcerias e o fomentar o intercâmbio comercial entre empresas do Brasil e Hong Kong. Disponível em: http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/relacoes_internacionais/noticias/?p=31963. Acesso em: outubro/2015.

⁸⁰ De acordo com o sítio eletrônico da PMSP, o Selo Werkbund - uma premiação que seleciona iniciativas que se destacam pela inovação, por serem socialmente engajadas e respeitarem a natureza – foi concedido a São Paulo em reconhecimento aos resultados da Lei Cidade Limpa, iniciativa da atual gestão que transformou a cidade ao eliminar a poluição visual provocada por anúncios publicitários. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/comunicacao/releases/?p=142112>. Acesso em: outubro/2015.

ANEXO 7. Lista de países com as quais a SMRI realizou atividades no período de 2007 a 2012 (CONTINUA)

PAÍSES	ATIVIDADES REALIZADAS
ÁFRICA	
África do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Cooperação entre a Prefeitura de Durban, a PMSP e a SDI, 2007. - Visita de representantes do Comitê Financeiro de Gauteng, 2007. - Visita da delegação Sul-africana à SP, 2008 e 2009. - Visita da delegação de Western Town, 2010. - Visita da delegação do Ministério da Indústria e Comércio da África do Sul, 2012.
Angola	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Ministro da Administração do Território de Angola, 2007 e 2008. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de Luanda e de São Paulo, 2009. - Missão à 1ª Conferência sobre Igualdade de Gênero, em Luanda, 2012.
Argélia	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Embaixador da Argélia no Brasil, 2012.
Cabo Verde	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Prefeito de Praia, capital de Cabo Verde, 2009.
Camarões	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Embaixador de Camarões no Brasil, 2010 e 2012.
Egito	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Embaixador do Brasil do Cairo, 2008. - Visita do Ministro do Comércio e Indústria do Egito, 2010.
Guiné-Bissau	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Prefeito de Bissau, 2009 e 2012.
Libéria	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência Com a Presidente da República da Libéria, 2010.
Mali	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Presidente da República do Mali, 2010.
Marrocos	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Prefeito da cidade de Fes, 2011.
Nigéria	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Ministro de Comércio e Investimento da Nigéria, 2011.
Senegal	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador do Senegal no Brasil, 2012. - Visita da Conselheira Municipal de Dacar, 2012.
Tunísia	<ul style="list-style-type: none"> - Visita da delegação da Tunísia, 2007. - Visita do Chanceler da Tunísia, 2009.
AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL	
Aruba	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Primeiro Ministro de Aruba, 2012.
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de Protocolo de intenções com Toronto, em nome do C40, 2008. - Visita da Missão Comercial Canadense de Infraestrutura, 2011. - Encontro entre o prefeito Kassab e Hashem Akibari (University of Concordia) sobre a questão dos telhados brancos - problema ou solução? 2011. - Visita de delegação composta por alunos do Programa em Liderança no Setor Público e Governança da Universidade de Ottawa, 2012.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões de trabalho, realizadas em Atlanta, Geórgia, 2007. - Missão oficial à cidade de Nova Iorque, 2008. - Missão a Washington - D.C. e Detroit - Michigan, 2008. - Reuniões representantes de empresas americanas, 2008 e 2010. - Missão empresarial à Washington e Detroit, 2008. - Missão empresarial à Houston, 2009. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre a cidade de São Paulo e o Instituto de Políticas e Desenvolvimento de Transporte (ITPD), entidade internacional de pesquisas em

	<p>transporte, sediada em Nova York. Objetivo: estabelecer procedimentos continuados de cooperação em áreas de interesse detalhadas pelos Secretários do Verde e Meio Ambiente, Transportes, Coordenação de Subprefeituras e Relações Internacionais, 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador dos Estados Unidos no Brasil, 2009. - Recepção de missão comercial de West Virginia a São Paulo, 2009. - Reunião com o CEO e Presidente da Boeing Defense Systems, 2009. - Audiência com representantes da empresa Microsoft, 2009. - Reunião com representantes da Câmara de Comércio Americana para o Brasil (AMCHAM), 2010. - Assinatura de Protocolo de Cooperação Técnica entre as cidades de São Paulo e Nova York, 2010. - Reunião entre o Prefeito e o Embaixador americano no Brasil, 2010. - Missão oficial do Prefeito às cidades de Nova Iorque, Miami e Chicago, 2010. - Assinatura de Memorando de Entendimento entre as cidades de São Paulo e Nova York no âmbito do C40, 2011. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de São Paulo e Houston, 2012. - Reunião com Instituto Brookings - <i>Global Cities Initiative</i>, 2012. - Reunião com a Secretária de Segurança dos EUA (discussão sobre combate a pirataria em São Paulo), 2012. - Audiência com governador do Missouri, 2012. - Audiência com prefeita de Houston, 2012. - Missão empresarial à Atlanta, Houston e Washington, 2012.
México	- Missão Institucional e Comercial ao México, organizada pela Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, nas Cidades de Monterrey e Cidade do México, 2007.
Panamá	- Missão Empresarial a Cidade do Panamá, 2007.
República Dominicana	- Missão Empresarial a Santo Domingo, 2007.
AMÉRICA DO SUL	
Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Visita técnica ao Centro Metropolitano de Design - CMD, e reuniões com autoridades da Prefeitura da cidade de Buenos Aires, 2008. - Encontro entre o Prefeito de São Paulo e a Presidente da República da Argentina, 2009. - Participação no encontro de empresários do Brasil e da Argentina, 2009. - Audiência com o Ministro da Cultura da Cidade de Buenos Aires, 2009. - Encontro com o Ministro de Comércio Exterior, Turismo e Investimento da Província de Chubut, 2009. - Declaração Conjunta entre as Cidades de São Paulo e Buenos Aires referente à área do Meio Ambiente na ocasião da Cúpula dos Prefeitos sobre o clima, 2009. - Visita da delegação da Argentina (audiências com representantes da Polícia Metropolitana de Buenos Aires e do departamento de estratégia e desenvolvimento de Recursos Humanos), 2011. - Visita do Prefeito Kassab ao Prefeito Mauricio Macri, Buenos Aires, 2012. - Visita da delegação da Argentina (audiências com representantes da Agência de Proteção Ambiental, da Habitação, do Departamento Jurídico e da Cultura de Buenos Aires), 2012. - Visita de Missão empresarial, composta por autoridades e 300 empresários, 2012. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre as cidades de Buenos Aires e de São Paulo, 2012. - Declaração Conjunta sobre Meio Ambiente, a qual previa a Declaração Tripartite para Rio+20 – entre as três maiores áreas urbanas da América Latina (São Paulo, Buenos Aires

	<p>e Cidade do México), 2012.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projeto de Cooperação Descentralizada entre São Paulo e Córdoba (cooperação técnica para revitalizar o centro histórico de Córdoba), 2012.
Chile	<p>Reunião com representantes do Departamento de Estratégias Corporativas do Comitê de Investimentos Estrangeiros do Chile (CINVER), 2009.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Audiência com a Missão Tecnológica da Câmara Chilena de Construção e com o PROCHILE e Latam Motors, 2012.
Peru	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com SOS Fauna Atlântica e o Consulado do Peru (sobre tráfico ilegal de canários peruanos em território brasileiro), 2012.
ÁSIA	
China	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de Protocolo de Intenções entre a cidade de São Paulo e a Comissão Municipal de Educação de Xangai, 2007. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de São Paulo e de Shenzhen, 2007. - Missão Empresarial à China, organizada pela Associação Comercial de São Paulo, 2007. - Assinatura de Protocolo de Entendimento entre as cidades de São Paulo e de Shanghai, 2007 e 2008. - Visitas técnicas de 33 grupos de representantes de diversos setores de administrações públicas locais de províncias chinesas, 2008. - Visitas técnicas de 20 grupos de representantes de diversos setores de administrações públicas locais de províncias chinesas, 2009. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre a Federação de Juventude da Província de Guangdong e a Coordenadoria de Juventude da Cidade de São Paulo, 2009. - Visita da delegação de Macau, 2009. - Reunião com Delegação Empresarial de Hong Kong, 2010. - Missão Empresarial à Exposição Universal de Xangai, 2010. - Reunião com Delegação Da Província de Hubei, China, 2010. - Assinatura de Protocolo de Cooperação entre a São Paulo Turismo (SPTURIS) e a Administração de Turismo da Municipalidade de Shanghai, 2011-2012. - Missão do Ministério de Habitação e Desenvolvimento Urbano-Rural da China a São Paulo, 2010 e 2011. - Reunião com Hong Kong Trade Development Council (HKTDC) e Hong Kong Economic and Trade Office (HKETO), 2010 e 2012. - Reunião com Delegação de Xangai (Distrito de Luwan), 2010 e 2011. - Reunião com Vice-Prefeito da cidade de Weihai, 2010. - Audiência com representantes do Distrito de Haidian, 2011. - Audiência com delegação da cidade de Jinjiang, 2011. - Audiência com Vice-Prefeito de Nanquim, 2011. - Reunião com representantes do Ministério de Recursos Hídricos da China, 2011. - Visita da delegação de empresários de pequenas e médias empresas de Xangai, 2011. - Visita da delegação da província de Hunan, 2011. - Visita da delegação da província de Quanzhou, 2011. - Missão Institucional da PMSP a Hong Kong, Guangzhou, Foshan, Macau, Chongqing, 2011. - Participação no Seminário "Oportunidades de Negócios em Comércio e Investimento com a China" organizado pelo Conselho Chinês para Promoção do Comércio Internacional (CCPIT), 2011. - Audiência com o Prefeito da cidade de Shenzhen, 2011.

	<ul style="list-style-type: none"> - Visita da delegação da Cidade de Kunming, da Província de Yunnan, 2011. - Visita da delegação da província de Hubei, 2012. - Visita do Embaixador da China no Brasil, 2012. - Audiência com Vice-Ministro do Comércio da China, 2012. - Audiência com a delegação da província de Xiamen, 2012. - Visita técnica de representantes do Escritório de Serviços do Trabalho da Província de Jilin com o Secretário Adjunto de Desenvolvimento Econômico e Trabalho, 2012. - Visita da delegação da província de Zhejiang, 2012. - Visita do Primeiro-Ministro da Zona Administrativa Especial de Hong Kong, 2012. - Audiência com o Diretor Geral da Invest Hong Kong, 2012. - Audiência com o Presidente da Empresa Byd, da província de Shenzhen, 2012. - Audiência com Prefeito da Cidade de Shenzhen, 2012. - Audiência com representantes do Escritório Econômico e Cultural de Taipei, 2012. - Audiência com representantes da Comissão Municipal de Economia e Informatização da cidade de Xangai, 2012. - Audiência com representantes do Escritório de Cooperação e Intercâmbio do Governo Municipal de Xangai, 2012. - Audiência com Vice-Prefeita de Xangai, 2012.
Cingapura	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Primeiro Ministro de Cingapura, 2012.
Coréia do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Visita da Delegação do Conselho Provincial de Gyeongsangbuk-Do, 2008. - Reunião com autoridades, representantes dos setores público, privado, e da sociedade civil para a coordenação das ações por ocasião das comemorações dos 50 anos das relações diplomáticas entre Brasil e Coréia que serão realizadas ao longo de 2009, 2008. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de São Paulo e de Seul, 2009. - Audiência com o Embaixador do Brasil na Coréia do Sul, 2010. - Audiência com Vice-Prefeito do Centro de Design de Seul, 2010. - Audiência com Embaixador da Coréia do Sul no Brasil, 2011. - Visita da delegação empresarial da cidade de Guro-Gu, 2011. - Audiência com o Prefeito de Seul, 2012. - Assinatura de Acordo de Cooperação para o Treinamento de Jovens, 2012.
Índia	<ul style="list-style-type: none"> - Visita de delegação do Ministério de Desenvolvimento Urbano da Índia, 2012.
Japão	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião no Ministério das Relações Exteriores, com vistas à elaboração da Programação Nacional do Centenário da Imigração Japonesa, 2007. - Visita do Prefeito de Hamamatsu, 2008. - Semana de São Paulo em Tóquio - missão oficial da PMSP a Tóquio, 2008. - Audiência com vereadores da cidade de Osaka, 2008. - Audiência com o Embaixador do Japão no Brasil, 2008. - Audiência com representantes da associação de professores da província de Hyogo, 2008. - Assinatura de declaração de compromisso em comemoração aos 40 anos do irmanamento de São Paulo e Osaka, 2009. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre a cidade de São Paulo e Agência De Cooperação Internacional do Japão (JICA) (projeto de melhoria da educação ambiental e de atividades para conscientização pública sobre gerenciamento de resíduos sólidos na cidade de São Paulo), 2008. - Visita do Presidente da empresa Sekisui Chemical, 2009.

	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Prefeito Kassab e secretários ao Japão e à Coréia Do Sul, 2009. - Visita da delegação da Câmara Municipal de Kimitsu, 2010. - Visita do Reitor da Escola de Comércio da Universidade de Meiji (Tóquio), 2010. - Audiência com representantes da Mitsubishi, 2010. - Audiência com Pacific Consultants KK (sobre acordo bilateral entre Japão e cidade de São Paulo visando continuidade do mecanismo de créditos de carbono), 2011. - Audiência com o Prefeito de Nagasaki, 2012. - Audiência com representantes da Comunidade Nipo-Brasileira, 2012. - Audiência com vereadores da cidade de Nagoya, 2012.
Malásia	- Reunião com representantes da empresa Guan Chong Manufacturer, 2010.
Paquistão	- Audiência com o Embaixador do Paquistão no Brasil, 2012.
Vietnã	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador Extraordinário e Plenipotenciário do Vietnã, 2010. - Visita de delegação Empresarial do Vietnã, 2010. - Audiência com Vice-Ministro de Ciência e Tecnologia, 2011. - Visita do Embaixador e Conselheiros Comerciais do Vietnã, 2012.
EUROPA	
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Governador do estado de Hessen, 2008. - Reuniões com autoridades locais da cidade de Leipzig, 2008. - Reunião com Presidente da Alemanha, 2011. - Visita a <i>Campus Party</i> Berlim, 2012. - Reunião entre delegação da Baviera e empresa Biogás, 2012. - Visita da delegação de empresários da Turíngia, 2012. - Reunião com representantes da Siemens Brasil, 2012.
Áustria	<ul style="list-style-type: none"> - Audiências com Secretário de Economia do Estado e com o Ministro das Relações Exteriores da Áustria, 2010. - Audiência com o Cônsul Comercial da Áustria, 2011. - Audiência com Presidente da Câmara Federal de Economia, com a Embaixadora da Áustria e com o Governador do Estado da Alta Áustria, 2012.
Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> - Visita de missão econômica da Bélgica, 2010. - Reunião com CEO da Port of Ghent, 2012. - Audiência com o Embaixador Honorário da Bélgica para a América Latina, 2012. - Reunião com delegação de arquitetos belgas, 2012. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre as cidades de Flanders e de São Paulo, 2012.
Dinamarca	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Ministro do Meio Ambiente da Dinamarca, 2009. - Reunião com representantes da instituição financeira Kommunekredit, 2011.
Eslovênia	- Audiências com representantes do Ministério das Relações Exteriores, com o Ministro de Tecnologia e Desenvolvimento Econômico e com o Primeiro Ministro da Eslovênia, 2012.
Espanha	<ul style="list-style-type: none"> - Recepção a representantes do Programa <i>Barcelona Sostenible</i>, 2007. - Recepção a representantes da Secretaria Municipal de Habitação e Solo de Madri, 2007. - Visita à XI Edição da Campus Party, na cidade de Valência, Espanha, 2007. - Encontros com autoridades em Barcelona e Málaga (visitas às instalações do Parque Tecnológico de Andalucia, em Málaga), 2007. - Reunião com o Coordenador Geral da Prefeitura de Madri, 2008.

	<ul style="list-style-type: none"> - Viagem em missão técnica (meio ambiente e urbanismo) à Zaragoza, Espanha, 2008. - Participação no evento 12ª Edição do Barcelona <i>Meeting Point</i>, 2008. - Assinatura de entendimentos de cooperação entre a Prefeitura de São Paulo e o Projeto Madri Global, de intercâmbio de experiências na área de infraestrutura urbana, 2008. - Reunião com representantes da Empresa Riofisa, 2010. - Encontro com a Prefeita de Cádiz, 2010. - Visita do Vice-Prefeito de Barcelona, 2010. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de São Paulo e Bilbao para organização do <i>Grand Slam</i> de xadrez, 2011. - Audiência com Prefeito de Vitória-Gasteiz, 2011. - Visita da delegação da Andaluzia, 2011. - Reunião com representantes da Expo Cidade Inteligente, em Barcelona, 2011. - Audiência com o Vice-Prefeito da cidade de Barcelona, 2011. - Audiência com a Confederação de Empresários da Galícia (CEG) com o Instituto Galego de Promoção Econômica (Igape), 2011. - Audiência com a Fundação para Análise e Estudos Sociais (FAES), 2011. - Audiência com representantes da IV Missão Empresarial Ibérica, 2011. - Visita do ex-Primeiro Ministro da Espanha Jose Maria Aznar, 2011. - Audiência com representantes da Fundação Conama – Congresso Nacional do Meio Ambiente, da Espanha, 2011. - Audiência com delegação de representante de empresas espanholas, 2012. - Audiência com o Embaixador e Vice-Ministro de Assuntos Exteriores da Espanha, 2012. - Visita do Primeiro-Ministro da Espanha, 2012. - Audiência com o ex-Prefeitos de Barcelona, Joan Clos, Jordi Hereu e Pasqual Maragall, 2012. - Audiência com representantes da Antares Consulting (sobre saneamento básico e saúde), 2012. - Visita do Presidente da Comunidade Autônoma da Galícia, 2012. - Reunião com representantes do Salão Internacional Construmat, 2012.
França	<ul style="list-style-type: none"> - Participação na Reunião no Comitê Gestor Brasileiro da Cooperação Descentralizada Federativa Franco - Brasileira, 2007 e 2008. - Reunião com representantes da <i>France Coopération Internationale</i>, 2009. - Reunião com o Presidente da Assembleia Nacional Francesa, 2009 e 2010. - Assinatura de Termo de Convênio celebrado entre São Paulo e o Conselho Regional de Île-de-France, objetivando a execução de cinco projetos nas áreas de cultura, saúde, educação e desenvolvimento, 2009-2012. - Assinatura de termo aditivo de Acordo de Amizade e Cooperação entre as cidades de São Paulo e Lyon, 2011. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre São Paulo e Provence-Alpes-Cotê d'Azur, 2011. - Assinatura de termo aditivo ao Protocolo de Amizade e Cooperação entre as cidades de São Paulo e Paris, 2011. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre São Paulo e a Região de Île-de-France (programa de intercâmbio de estudantes e especialistas em meio ambiente), 2011. - Missão do Prefeito à França (Paris – Cannes – Marselha – Lyon), 2011. - Audiência com o Presidente do Conselho Regional de Provence-Alpes-Côte D'azur, 2011. - Reunião com representantes do Grupo Francês Plastic Omnium Environnement, 2011.

	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Ministro de Comércio Exterior da França, 2011. - Audiência com a Primeira Vice-Prefeita de Paris, 2011. - Audiência com representantes da Nature Capitale (empresa que promove intervenções urbanas ambientais), 2011. - Audiência com representantes do Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica (CENDOTEC) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), 2011. - Participação em palestra com representantes da Câmara de Comercio França – Brasil, 2011. - Reunião com o Diretor da Optimanagin (consultoria em desenvolvimento do turismo e lazer), 2011. - Audiência com representantes da Agência Regional de Desenvolvimento de Île-de-France, 2011. - Reunião com representantes do Conselho Regional de Île-de-France, 2012. - Visita de delegação institucional de Grande Lyon, 2012. - Audiência com o Diretor de Relações Internacionais na Prefeitura de Paris, 2012. - Reunião com representantes a Europrestim (instituição que opera nas áreas de desenvolvimento e investimento no mercado imobiliário, administração de fundos, gestão de propriedades e consultoria imobiliária), 2012. - Reunião com representantes da empresa Brand Vision (agência de comunicação e marketing que cria e desenvolve marcas sustentáveis), 2012. - Reunião com a Adida de cooperação técnica da Embaixada da França no Brasil, 2012. - Reunião com o Diretor Internacional da Empresa ZFT (consultoria na área de eventos, turismo e lazer), 2012. - Participação no IV Fórum de Inovação e Tecnologia França – Brasil, 2012. - Organização da Conferência Lyon-São Paulo, 2012.
Geórgia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador da Geórgia no Brasil, 2012.
Holanda	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de São Paulo e Rotterdam, 2008. - Visita do Prefeito da Cidade de Roterdã, 2010 e 2011. - Audiência com o Ministro dos Transportes dos Países Baixos , 2010. - Audiência com representantes da Secretaria Especial para a Copa de 2014, 2011. - Reunião com Ministra de Infraestrutura e Meio Ambiente, 2012. - Reunião com Missão Empresarial do Porto de Roterdã, 2012. - Reunião com a empresa Mazars Berenschot (sobre segurança pública), 2012. - Participação do Prefeito na palestra de relações internacionais Brasil-Holanda, 2012.
Hungria	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Ouvidor Nacional de Direitos de Cidadania da Assembleia Nacional da Hungria, 2009. - Audiência com o Presidente da Assembleia Nacional da Hungria, 2011. - Audiência com o Ministro de Relações Exteriores da Hungria, 2012.
Inglaterra/Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria a representantes da Guarda Civil Metropolitana de SP em visita técnica à Londres, 2008. - Audiência com o Embaixador do Reino Unido no Brasil, 2009. - Missão à Suécia e Reino Unido, 2009. - Audiência com a Ministra da Grã-Bretanha para as Olimpíadas, 2010. - Audiência com o Ministro Britânico de Negócios, Inovação e Treinamento, 2010. - Reunião com representantes do <i>British Council</i>, 2010. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre as cidades de São Paulo e Londres para

	<p>avaliação de projetos para desenvolvimento da região leste de São Paulo (Itaquera), tendo em vista a Copa 2014, 2011.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de minuta de Proposta de Cooperação Técnica entre as cidades de São Paulo e Birmingham, 2011. - Missão da PMSP ao Reino Unido, 2011. - Reunião com membros da Consultoria Global Cities (consultoria estratégica para cidades e organizações que buscam inserção no mercado internacional), 2012. - Reunião com representantes da Missão Comercial de Indústrias Criativas do Reino Unido (UKTI), 2012. - Audiência com representantes da Embaixada Britânica no Brasil, 2012.
Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Presidente da República da Irlanda, 2012.
Itália	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas ao Parque de Exposições da Fiera Milano e encontro com Autoridades locais, na cidade de Milão, 2007. - Reunião na Camera di Commercio di Milano (Promos), para discussão de projetos de cooperação bilateral, 2008. - Participação no Workshop “Reconstruindo a infra-estrutura da Lombardia: modelo de sucesso para o desenvolvimento e intervenção em infraestruturas públicas”, 2009 - Assinatura do Protocolo de Intenções entre a Prefeitura de São Paulo e a Região da Lombardia, 2009. - Reunião com o Presidente Nacional das Associações Cristãs dos Trabalhadores Italianos, 2009. - Reunião com representantes da Missão Empresarial do Setor Imobiliário Italiano, 2009. - Visita de missão empresarial Italiana a São Paulo, 2010. - Audiência com o presidente da Fiera Milano, 2010. - Reunião com representantes do Centro Exterior para Internacionalização do Piemonte e Concessionária Irem-Turim, 2010. - Reunião Técnica com representantes do Fórum Permanente de Negócios Brasil - Itália Para Micro, Pequenas e Médias Empresas, 2010. - Audiência com o Diretor-Geral de Desenvolvimento Sustentável, Clima e Energia do Ministério do Meio Ambiente, Terra e Mar da Itália, 2011. - Audiência com representantes da Brazil Planet (associação italiana de empresas e operadores italianos e brasileiros, eletiva e sem fins lucrativos), 2011. - Reunião com Embaixador da Itália no Brasil, 2011. - Visita de Missão Econômico-Institucional Confindustria da Toscana, 2011. - Reunião com representantes da Câmara Ítalo Brasileira de Comércio, Indústria e Agricultura, 2011. - Audiência com o Prefeito de Milão, em Paris, 2011. - Audiência com representantes do Projeto “<i>Italy Comes To You</i>”, 2011. - Audiência com representantes da delegação da Pirelli, 2011.
Polônia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com estudantes e professores poloneses (Programa FMU), 2010-2012. - Reunião com o Vice-Governador da Região de Wielkopolska, 2010 e 2011. - Audiência com o Vice-Presidente da Confederação de Empresários de Pontevedra, 2010. - Visita do Presidente da Fundação Auschwitz-Birkenau, 2010. - Missão Institucional PMSP à Polônia e Holanda, 2010. - Audiência com a Vice-Ministra de Relações Exteriores da Polônia, 2012. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre as cidades de São Paulo e o Governo Regional de Wielkopolska, 2012.
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Visita à Exponor e à parques tecnológicos, nas cidades de Lisboa e Cidade do Porto,

	<p>2007.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recepção à III Missão Brasil Vida Imobiliária de Portugal, 2010. - Audiência com o Presidente da Câmara Municipal de Faro, 2010. - Reunião com a empresa portuguesa Blueearth Consulting Europe (a empresa atua na concepção de planos de desenvolvimento estratégico de produtos, destinos turísticos, projetos hoteleiros de grande envergadura, e planejamento e implementação de políticas eco-eficientes), 2010. - Reunião com a Agência para Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), 2010 e 2012. - Reunião com representantes da Leardership Business (a empresa presta serviços de consultoria em gestão de empresas nos setores de: estratégia e finanças, gestão de capital humano, operações e performance, marketing e vendas, tecnologia do negócio), 2011. - Audiência com Comitativa Portuguesa, 2011. - Audiência com os organizadores do ano de Portugal no Brasil, 2012. - Audiência com delegação da Associação Empresarial de Portugal, 2012. - Audiência com representantes do Instituto da Droga e da Toxicodependência do Observatório Europeu da Droga, 2012. - Audiência com o Vice-Primeiro Ministro de Portugal, 2012. - Audiência com Representantes da Associação Portuguesa de Empresas de Tecnologias Ambientais, 2012. - Reunião com representantes da Total Outdoor Media Interactive (TOMI), 2012.
República Tcheca	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro com o Presidente e a Primeira Dama da República Tcheca, 2009. - Reunião com o Embaixador da República Tcheca, 2011. - Visita do Presidente da República Autônoma da Tartária, 2011.
Romênia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Prefeito de Cluj-Napoca, 2010.
Suécia	<ul style="list-style-type: none"> - Missão Oficial da PMSP a Estocolmo, 2009. - Visita à empresa Vale do Rio Doce em São José Dos Campos acompanhando a delegação Sueca, 2010. - Audiência com o Secretário de Estado do Ministério da Indústria, Energia e Comunicações da Suécia, 2010. - Visita do Ministro das Relações Exteriores da Suécia, 2010. - Reunião com o Presidente da empresa sueca Trelleborg, 2010. - Visita da Secretária de Saúde de Estocolmo, 2010. - Audiência com o Presidente mundial da Volvo Ônibus, 2011.
Suíça	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Secretário de Economia da Suíça, 2010. - Audiência com representantes da Empresa Swiss RE (sobre seguro público contra catástrofes, naturais ou não), 2011.
Turquia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador da Turquia no Brasil, 2009. - Audiência com o Ministro da Indústria e Comércio da Turquia, 2010. - Audiência com o Presidente da Confederação dos Empresários e Indústrias da Turquia (Tuskon), 2011. - Audiência com representantes da União das Municipalidades de Marmara, 2012. - Missão Empresarial da PMSP à Ancara, Istambul e Capadócia, 2012.
OCEANIA	
Austrália	Participação no Seminário Brasil – Austrália “Grandes Eventos Esportivos – Planejamento Urbano e o Legado para a Cidade”, 2011.
Nova Zelândia	- Reunião com a delegação da Nova Zelândia, 2011.

ORIENTE MÉDIO	
Arábia Saudita	- Audiência com o CEO da Dubai Exports, 2012.
Emirados Árabes Unidos	- Reuniões com representantes de órgãos governamentais dos Emirados Árabes Unidos, 2007.
Israel	<ul style="list-style-type: none"> - Participação no Seminário “Fazendo Negócios com o Brasil”, e encontros com autoridades locais, em Tel Aviv, 2007. - Reunião com o ministro de Segurança Pública de Israel e com a embaixadora de Israel no Brasil, e outras autoridades israelenses, sobre a futura cooperação entre São Paulo e Israel na área de segurança pública, 2008. - Audiência com o Ministro das Relações Exteriores de Israel, 2009. - Visita do Diretor Executivo da <i>American Jewish Committee</i>, 2011. - Reunião com o Ministro da Indústria, Comércio e Trabalho de Israel, 2011. - Assinatura de Acordo de Cooperação entre São Paulo e o Ministério da Indústria, Comércio e Trabalho do Estado de Israel, 2012.
Líbano	<ul style="list-style-type: none"> - Missão da PMSP ao Líbano, 2009. - Visita da delegação do Ministério da Economia e do Comércio da República do Líbano, 2009. - Visita do Presidente do Líbano, 2010. - Audiência com o Ministro de Turismo do Líbano, 2011.
Líbia	- Visita do Vice- Primeiro-Ministro da Líbia, 2009.
Qatar	- Reunião com representantes da empresa CDC-Qatar, 2012.
Síria	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Presidente da Síria, 2010. - Visita do Ministro das Comunicações da República Árabe Síria, 2011.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 8. Lista de atividades realizadas pela SMRIF no período de 2013 a 2014 (CONTINUA)

ATIVIDADES REALIZADAS
1) Participação no Fórum Social Mundial, em Túnis, Tunísia, 2013.
2) Participação no “ <i>New Cities Summit</i> ” ⁸¹ , em São Paulo – SP, 2013.
3) Organização e participação na “Cúpula das Novas Cidades”, em São Paulo – SP, 2013.
4) Participação no “ <i>III Moscow Urban Forum</i> ”, em Moscou, Rússia, 2013.
5) Participação na cerimônia de inauguração do Centro de Marketing Internacional da Província de Ontário em São Paulo – SP, 2014.
6) Participação no “Seminário sobre Reciclagem de Resíduos Urbanos” - com o Coordenador do Departamento Ambiental de São Francisco (Califórnia – EUA), em São Paulo – SP, 2014.
7) Participação na Feira Alasitas (Feira da comunidade boliviana no bairro do Brás), em São Paulo – SP, 2014.
8) Participação na Cerimônia de Entrega do prêmio de “Capital Iberoamericana Del Carnaval 2014-2015”, em São Paulo – SP, 2014.
9) Participação no “ <i>Workshop Carbon Disclosure Project</i> ”, em São Paulo – SP, 2014.
10) Participação no Seminário Internacional: “Cidades, Assentamentos Humanos e Desenvolvimento: rumo a uma agenda de pesquisa aplicada e de elaboração de políticas públicas em países emergentes”, em São Paulo – SP, 2014.
11) Participação da <i>Press Trip</i> - Jornalistas Estrangeiros em São Paulo, organizado pela Embratur, 2014.
12) Participação no “ <i>6th Global Infrastructure Basel Summit</i> ”, em Basel, Suíça, 2014.
13) Participação no I Fórum Universitário de Paradiplomacia, em São Paulo – SP, 2014.
14) Participação no Seminário “ <i>Global Infrastructure Initiative</i> ” – McKinsey&Company, no Rio de Janeiro, RJ, 2014.
15) Participação no “Seminário Internacional - Políticas Públicas para Mulheres”, organizado pela Federação Democrática Internacional (FDIM), em São Paulo – SP, 2014.
16) Participação no “Encontro Nacional de Estudantes de Relações Internacionais - ENERI 2014”, em Foz do Iguaçu, PR.
17) Participação no Seminário “ <i>New Cities Summit</i> : re-imaginando cidades, transformando as metrópoles do século 21”, em Dallas, EUA, 2014.
18) Organização da 2ª Reunião Intersecretarial “São Paulo Diverso – Fórum de Desenvolvimento Econômico Inclusivo”, em São Paulo – SP, 2014.
19) Participação na Conferência Ethos 360º “Negócios Para Cidades Sustentáveis – Um Triálogo com Prefeitos”, em São Paulo – SP, 2014.
20) Participação no Evento Arqfuturo ⁸² , no Painel “A Cidade e a Água”, com a participação de Prefeitos do Porto, Kansas City, Piracicaba e Santos, no Rio de Janeiro – RJ, 2014.
21) Participação no Fórum Regional de Paradiplomacia, em São Paulo – SP, 2014.

⁸¹ O *New Cities Summit*, evento promovido anualmente pela *New Cities Foundation*, foi realizado em São Paulo em 2013. Tais eventos têm por objetivo discutir estratégias para enfrentar os desafios do processo de urbanização contemporânea. O tema do evento realizado em São Paulo foi “Cidade Humana”, direcionada a discutir o papel dos indivíduos e da comunidade em relação à questão urbana nas cidades. Disponível em: <http://www.newcitiessummit2013.org/>. Acesso em: outubro/2015.

⁸² Arq.Futuro é uma plataforma de discussão sobre o futuro das cidades, com o objetivo de democratizar a informação sobre temas urbanos e contribuir para a melhoria da qualidade de vida das cidades brasileiras. Disponível em: <http://arqfuturo.com.br/>. Acesso em: outubro/2015.

22) Participação no “Encontro Internacional Sobre o Direito à Cidade”, Organizado por PMSP e Instituto Pólis, em São Paulo – SP, 2014.

23) Participação no “Seminário Internacional de Políticas sobre Drogas”, em São Paulo – SP, 2014.

24) Participação no “*Congresso Smart City Expo World*”⁸³ e no FABLABS⁸⁴, em Barcelona, Espanha, 2014.

25) Apresentação do Programa “Educação Além do Prato”⁸⁵ no Seminário Internacional de Políticas Públicas Contra Obesidade e Sobrepeso Infantil, na Cidade do México, México, 2014.

26) Participação no “Fórum Latinoamericano sobre Cidades Inteligentes”, em São Paulo – SP, 2014.

27) Participação na IX BIAU - Bienal de Arquitetura e Urbanismo, em Rosário, Argentina, 2014.

28) Participação no “VI Fórum Social Mundial das Migrações”, em Joanesburgo, África do Sul, 2014.

29) Participação no encontro da “Eastern and Southern African Management Institute (ESAMI) Countries Delegates Learning Journey To Brazil”, em São Paulo – SP, 2014.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

⁸³ Os eventos realizados no âmbito da Smart City Expo reúnem representantes globais, nacionais e regionais para discutir os principais aspectos da urbanização contemporânea. Disponível em:

<http://www.smartcityexpo.com/>. Acesso em: outubro/2015.

⁸⁴ A ONG americana FABLAB é uma plataforma criada para facilitar o acesso a ferramentas, conhecimento e recursos financeiros para promover mudanças positivas em comunidades ao redor do mundo. Disponível em:

<http://www.fabfoundation.org/about-us/>. Acesso em: outubro/2015.

⁸⁵ De acordo com o sítio eletrônico da PMSP, o Programa Além do Prato é uma iniciativa da PMSP que conta com apoio de diversos parceiros institucionais e da sociedade civil para fomentar estratégias capazes de garantir a inserção transversal do tema “alimentação” nos projetos pedagógicos das Unidades Educacionais. Disponível em:

<http://portalsme.prefeitura.sp.gov.br/premioeducacaoalemdoprato/AnonimoSistema/MenuTexto.aspx?MenuID=13>. Acesso em: outubro/2015.

ANEXO 9. Lista de países com as quais a SMRI realizou atividades no período de 2007 a 2012 (CONTINUA)

PAÍSES	ATIVIDADES REALIZADAS
ÁFRICA	
África do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com representantes da Prefeitura da Cidade de Nelson Mandela, 2014. - Visita da delegação de Durban, 2014. - Visita da delegação da África do Sul para conhecer o sistema de BRT de São Paulo, 2014. - Visita de Graça Machel (ativista dos direitos humanos e viúva do ex-presidente sul-africano Nelson Mandela), 2014.
Argélia	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Embaixador da Argélia no Brasil, 2013 e 2014.
Costa do Marfim	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Vice-Governador de Abidjan, 2013.
Egito	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião-almoço com o Presidente do Egito, 2013.
Etiópia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador da Etiópia no Brasil, 2013 e 2014. - Missão à Addis Abeba (devido à candidatura de São Paulo à Exposição Universal de 2020), 2013. - Audiência com o Primeiro Secretário da Etiópia no Brasil, 2014. - Assinatura de Memorando de Entendimento entre as cidades de São Paulo e Addis Abeba, 2014.
Gana	<ul style="list-style-type: none"> - Visita técnica de delegação de Gana, 2013.
Guiné	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Presidente e do Chanceler da Guiné, 2013.
Mali	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Embaixador do Mali no Brasil, 2013.
Nigéria	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com representantes da ONG <i>Youths Without Barriers</i>, 2013. - Reunião com o Primeiro-Conselheiro da Embaixada da Nigéria no Brasil, 2013.
AMÉRICA DO NORTE E CENTRAL	
Barbados	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com a Chanceler de Barbados, 2013.
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Prefeito de Saguenay, 2014.
Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com representantes da Câmara de Comércio do Missouri, 2013. - Audiência com Senadores Estaduais da Califórnia, 2013. - Audiência com representantes do Departamento de Relações Internacionais de Los Angeles, 2013. - Reunião com a delegação da Universidade de Columbia, 2013. - Reunião com representantes da <i>Clinton Global Initiative Latin America Meeting</i>, 2013. - Audiência com a Embaixadora dos Estados Unidos no Brasil, 2014. - Audiência com o Prefeito de Dallas e a Prefeita de Fort Worth, 2013. - Audiência com o Presidente da Yale University, 2014. - Audiência com o Prefeito de Albuquerque, 2014. - Audiência com o Prefeito de Atlanta, 2014. - Reunião com o Secretário de Transportes dos Estados Unidos, 2014. - Visita de alunos da Universidade da Califórnia à PMSP, 2014. - Visita de estudantes da Universidade George Washington à PMSP, 2014. - Reunião com a delegação de Miami-Dade County, 2014. - Missão da PMSP à Nova York para participar a Assembleia Geral Da ONU e eventos

	paralelos, 2014. - Reunião com a Comissária do Departamento de Trânsito de Nova Iorque, sobre mobilidade urbana sustentável, 2014.
Haiti	- Reunião com o Embaixador do Haiti no Brasil, 2014.
México	- Reunião com o Presidente da Comissão de Relações Exteriores do Senado do México, 2014. - Reunião com o Ministro da Educação do México, 2014. - Reunião com a delegação do Governo Federal do México, 2014. - Reunião com a Prefeita de Toluca, 2014.
AMÉRICA DO SUL	
Argentina	- Reunião com a Rede de Ação Política (RAP) da Argentina, 2013. - Audiência com a Prefeita de Rosário, 2013. - Viagem institucional à cidade de Rosário, acompanhando representantes da Secretaria de Saúde, 2013. - Delegação da PMSP à Córdoba, 2013. - Reunião com o Secretário Legal e Técnico da cidade de Córdoba, 2014. - Reunião com a delegação de Turismo da cidade de Rosário, 2014. - Visita de jornalistas argentinos a São Paulo, 2014. - Missão institucional da PMSP à Córdoba (para participar da II Cúpula de Prefeitos contra a crise climática) e Rosário, 2014. - Assinatura de Convênio de Cooperação entre as cidades de São Paulo e Córdoba, 2014. - Assinatura de Protocolo de Intenções entre as cidades de São Paulo e a Intendência de Quilmes, 2014. - Participação de PMSP na Feira do Livro de Buenos Aires, 2014.
Chile	- Audiência com o Prefeito de Pucón, 2013. - Audiência com o Embaixador do Chile no Brasil, 2013. - Audiência com a Prefeita de Santiago, 2013. - Visita da delegação da cidade de San Joaquín, 2013. - Visita da delegação da comuna de Dalcáhué - Província De Chiloé –para intercâmbio de experiências em questões ambientais, reciclagem e gestão de resíduos sólidos doméstico, 2014. - Participação no “Colóquio Brasil-Chile”, 2014. - Reunião com o embaixador do Chile no Brasil, 2014.
Colômbia	- Reunião com a delegação da Área Metropolitana do Vale do Aburrá, 2014. - Missão da PMSP à Bogotá, 2014.
Equador	- Reunião com o Presidente do Equador, 2014.
Uruguai	- Audiência com o Vice-Presidente do Uruguai, 2014. - Visita do Embaixador do Uruguai no Brasil, 2014. - Visita da Ministra de Turismo e Esporte do Uruguai, 2014.
Venezuela	- Reunião com a Prefeitura do Distrito Metropolitano de Caracas, 2014.
ÁSIA	
Azerbaijão	- Audiência com o Embaixador do Azerbaijão no Brasil, 2013.
Cazaquistão	- Audiência com o Embaixador do Cazaquistão no Brasil, 2013 e 2014. - Audiência com o Secretário de Estado do Cazaquistão, 2014.

China	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com delegação de Changzhou, 2013. - Reunião para discussão de promoção econômica e comercial entre Dongguan e São Paulo, 2013. - Audiência com o Embaixador da China no Brasil, 2013. - Audiência com representantes da HKTDC, 2013. - Reunião com representantes da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-China (CCIBC), 2013. - Reunião com a delegação de Shandong, 2013. - Reunião com a delegação da Região Autônoma da Mongólia Interior, 2013. - Visita da delegação do Escritório de Cooperação e Intercâmbio de Xangai, 2013. - Participação na Comemoração do 65º Aniversário da República Popular da China e do 40º Aniversário das Relações Diplomáticas Brasil-China, 2014. - Reunião com Representantes do Comitê Olímpico Chinês (COC) para Assinatura de Memorando de Entendimento, 2014.
Cingapura	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Embaixador Não-Residente de Cingapura, 2013. - Visita do Ministro de Relações Exteriores de Cingapura, 2013. - Visita de representantes do Escritório Comercial de Cingapura em São Paulo, 2014. - Assinatura de Memorando de Entendimento entre a cidade de São Paulo e a International Enterprise Singapore, 2014.
Coréia do Sul	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com representantes do Wooribank no Brasil, 2013. - Assinatura de Acordo de Cooperação para o Treinamento de Jovens, 2013 e 2014.
Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> - Visita técnica da delegação das Filipinas, 2013. - Audiência com o Vice-Presidente das Filipinas, 2013.
Índia	<ul style="list-style-type: none"> - Visita da delegação do Ministério do Desenvolvimento da Mulher e da Criança, 2013. - Audiência com o Embaixador da Índia no Brasil, 2014.
Japão	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com representantes de órgãos governamentais e entidades privadas do Japão no Brasil, 2013. - Encontro com o Vice-Prefeito de Osaka, 2014. - Realização do seminário do 45º aniversário de irmanamento entre São Paulo e Osaka, 2014.
Malásia	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o urbanista Malaio Liu Thai Ker, 2014.
	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Embaixador do Vietnã no Brasil, 2013. - Audiência com a delegação de Hanói, 2013. - Reunião com representantes do Ministério da Indústria e Comércio do Vietnã, 2014.
EUROPA	
Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Governador e Prefeito de Hamburg, 2013. - Visita do Vice-Ministro de Economia e Tecnologia da Alemanha, 2013. - Audiência com representantes da Associação de Juízes da Alemanha, 2013. - Participação no evento “Encontro Econômico Brasil-Alemanha”, 2013. - Visita da Comissão para Assuntos Internos do Parlamento Alemão a São Paulo, 2014. - Reunião com representantes do Ministério Federal das Relações Externas da Alemanha, 2014.
Armênia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com Parlamentares da Assembleia Nacional da Armênia, 2013. - Audiência com representantes da Associação Juventude Armênia, 2014.

	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Conselheiro do Ministério da Diáspora da Armênia, 2014.
Áustria	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com a Vice-Prefeita de Viena, 2013. - Audiência com o Presidente do Senado e com Comitiva de Senadores da Áustria, 2014.
Bélgica	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Vice-Primeiro Ministro e Chanceler da Bélgica, 2013. - Visita de delegação Belga para assuntos da Copa 2014, 2014. - Audiência com o Prefeito de Bruxelas, 2014.
Eslovênia	<ul style="list-style-type: none"> - Visita da Comissão Parlamentar para Eslovenos Vivendo no Exterior, 2013. - Reunião com a Embaixadora e Chefe Comercial da Eslovênia no Brasil, 2014.
Espanha	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Príncipe das Astúrias, 2014. - Missão da PMSP à Málaga para participar do evento Tikal (fórum de tecnologia e inovação para cidades), 2014.
França	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Presidente do Grupo Allard (grupo de investimento que busca imóveis com alto contexto cultural), 2013. - Reunião com representantes da Sociedade Nacional das Ferrovias Francesas (SNCF), 2013. - Audiência com o Vice-Diretor de Relações Internacionais da Escola Nacional de Administração (ENA), 2013 - Organização da Conferência “São Paulo - Île-De-France: Perspectivas de Cooperação Técnica Bilateral”, em São Paulo, 2013. - Participação na reunião sobre Cooperação Descentralizada Brasil – França, em Brasília, 2013. - Reunião com representantes da Unidade para Assuntos Internacionais e Europeus da Região de Île-de-France, 2014. - Reunião com Comitiva de Senadores Franceses, 2014.
Grécia	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Secretário-Geral da Organização Nacional de Turismo da Grécia, 2014.
Holanda	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência da delegação de Amsterdã à PMSP, 2013. - Audiência com a Vice-Prefeita de Amsterdã, seguida da apresentação do workshop “Mobilidade Políticas de Bicicletas”, 2013. - Audiência com acadêmicos holandeses, 2013. - Missão de delegação da PMSP à Amsterdã (referente ao Programa de Contenção de Danos), 2014. - Visita da Ministra de Transportes da Holanda, 2014. - Reunião com representantes do Ministério de Assuntos Econômicos e Inovação da Holanda, 2014. - Visita de representantes do Departamento de Cultura e Mídia do Ministério de Educação, Cultura e Ciências da Holanda, 2014. - Reunião com representantes do Ministério de Assuntos Internacionais de Amsterdã, 2014. - Assinatura de Memorando de Entendimento entre São Paulo e Roterdã, 2014.
Inglaterra/Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com representantes do Departamento para o Desenvolvimento Internacional do Reino Unido, 2013. - Audiência com a Ministra para o Empreendedorismo, Comércio e Investimento da Irlanda do Norte, 2013. - Audiência com o Primeiro Ministro da Irlanda do Norte, 2013. - Audiência com representantes para Mudanças Climáticas do Ministro de Relações Exteriores do Reino Unido, 2013. - Audiência com o diretor da London School of Economics and Political Science (LSE), 2014. - Audiência a vereadora Fiona Woolf, de Londres, 2014.

	<ul style="list-style-type: none"> - Missão da PMSP à Londres, 2014. - Reunião com o Secretário de Estado para as Relações Exteriores e para a <i>Commonwealth</i> Britânica, 2014. - Visita do Príncipe Harry a São Paulo, 2014. - Visita de delegação Britânica ao Programa de Braços Abertos, 2014.
Irlanda	<ul style="list-style-type: none"> - Visita do Embaixador da Irlanda no Brasil, 2014.
Itália	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com Fabio Porta (Deputado) e Fausto Longo (Senador), 2013. - Participação no “Webinar” – programa de políticas urbanas para alimentação, na cidade de Milão, 2013. - Reunião o Assessor de Projetos Especiais do Partido Democrático Italiano, 2014.
Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com o Vice-Prefeito de Lisboa, 2013. - Audiência com o Ministro de Educação e Ciência de Portugal, 2013. - Audiência com o Prefeito e Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, 2014. - Missão da PMSP a Lisboa, 2014. - Reunião com o Prefeito da Cidade do Porto, 2014.
República Tcheca	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com Comitiva do Senado da República Tcheca, 2013.
Suécia	<ul style="list-style-type: none"> - Encontro com a Ministra do Comércio da Suécia, 2013. - Reunião com o Conselho de Comércio e Investimento da Embaixada da Suécia, 2014.
Suíça	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Embaixador da Suíça, 2013.
Turquia	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com a delegação de SubPrefeitos da Turquia, 2013. - Reunião com representantes da Confederação de Empresários e Industriais da Turquia, 2014.
ORIENTE MÉDIO	
Arábia Saudita	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Embaixador do Reino da Arábia Saudita, 2013. - Audiência com representantes do Conselho dos Embaixadores Árabes no Brasil, 2013. - Audiência com diplomatas dos Países Membros da Liga dos Estados Árabes, 2013. - Reunião com representantes da área de Negócios da Embaixada da Arábia Saudita no Brasil, 2014. - Visita de delegação do Reino da Arábia Saudita, 2014.
Emirados Árabes Unidos	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com representantes da empresa Prime Invest Consulting, 2014.
Irã	<ul style="list-style-type: none"> - Audiência com delegação de futebol do Irã, 2013.
Líbano	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Presidente do Instituto Futuro (associação sem fins lucrativos que busca promover a cultura libanesa e os princípios da moderação política e religiosa), 2013. - Reunião com o Presidente da Associação Cultural Brasil-Líbano, 2013. - Reunião com o Ministro das Relações Exteriores e dos Imigrantes do Líbano, 2014. - Audiência com o Embaixador do Brasil no Líbano, 2014.
Qatar	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião com o Embaixador do Qatar no Brasil, 2013. - Audiência com representantes do <i>Educate A Child Initiative</i> (instituição filantrópica do Qatar), 2013. - Reunião com o Embaixador do Qatar no Brasil, 2014.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 10 . Lista de redes de cidades e organizações multilaterais com as quais a SMRI realizou atividades no período de 2001 a 2014 (CONTINUA)

NOME DA ORGANIZAÇÃO	MOTIVAÇÕES E NÍVEIS DE ATUAÇÃO	ATIVIDADES REALIZADAS	ATUAÇÃO POR MANDATO MUNICIPAL
REDES DE CIDADES			
1. Associação Internacional de Cidades Educadoras (AICE)	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Promoção de colaborações e ações entre cidades, de intercâmbios de experiências com grupos e instituições com interesses comuns, influenciando na gestão pública local.	- Participações em congressos. - Participações em reuniões de Comitê Executivo e de planejamento estratégico.	- José Serra - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
2. Associação Latino Americana de Sistemas Integrados (SIBRT)	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Mobilidade Urbana	- Participação em congresso.	- Fernando Haddad
3. Centro Ibero-Americano de Desenvolvimento Estratégico Urbano (CIDEU)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Desenvolvimento econômico e social. - Urbanização e governança local. - Intercâmbio de boas práticas. - Qualificação dos servidores públicos.	- Participações em congressos. - Participações no Programa Ibero-americano de Formação Municipal.	- Marta Suplicy - José Serra - Gilberto Kassab
4. Cidades e Governos Locais Unidos (CGLU)*	NÍVEL POLÍTICO - Promoção da governança e da democracia local.	- Participações em congressos, seminários e conferências. - Participações em reuniões com Comitê Executivo.	- Marta Suplicy - José Serra - Fernando Haddad
5. Federação Latino-americana de Cidades, Municípios e Associações de Governo (FLACMA)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Representação dos governos municipais nas instâncias internacionais. - Integração latino-americana por meio do intercâmbio de boas práticas e do fortalecimento das relações federativas, dos processos de descentralização, autonomia e democracia dos governos locais.	- Participações em congressos e em reuniões do Comitê Executivo.	- Marta Suplicy - José Serra
6. Federação Mundial de Cidades Unidas (FMCU)*	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Autonomia local e promoção da CID. - Reconhecimento das organizações internacionais de autoridades locais junto a parceiros de instituições multilaterais. - Promoção da democracia, dos direitos humanos e da paz. - Relações econômicas internacionais mais justas e independentes.	- Reuniões com Conselho, Comitê Executivo e Assembleia Geral.	- Marta Suplicy
7. Fórum de Autoridades Locais Periféricas (FALP)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Inclusão social e democracia da gestão local. - Promoção de políticas públicas locais. - Transformar cidades periféricas em atores relevantes no processo de globalização.	- Participações nos Fóruns de Autoridades Locais pela Inclusão Social e dos Fóruns Social Mundial.	- Marta Suplicy - Fernando Haddad
8. Fundo Andaluz de Municípios para a	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Intercâmbio de experiências entre a Andaluzia e outras cidades.	- Participações em fóruns de discussão.	- Marta Suplicy

Solidariedade Internacional (FAMSI)	- Autonomia para a cooperação internacional para o desenvolvimento socioeconômico local.		
9. International Council for Local Environment (ICLEI)	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Desenvolvimento local sustentável.	- Participações em congressos e reuniões do Comitê Executivo. - Implementação do projeto denominado Local Action Biodiversity (LAB).	- Marta Suplicy - José Serra - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
10. Rede C40	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Unificação de cidades parceiras em torno de objetivos e programas ambientais. - Intercâmbios de boas práticas e projetos voltados ao alcance de resultados climáticos positivos.	- Participações em cúpulas, conferências, encontros, workshops e reuniões de comitê diretor da C40. - Participações nos Encontros de Prefeitos da C40. - Participação na Rio+20 junto aos representantes da C40. - Memorando de Entendimento para cooperação em áreas de interesse comum.	- Gilberto Kassab - Fernando Haddad
11. Red de Ciudades	- Promoção de boas práticas para a governança local democrática e ambientalmente sustentável.	- Participação em congresso.	- Fernando Haddad
12. Rede de Mercocidades	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Participação das cidades na estrutura do Mercosul e promoção da integração regional. - Intercâmbio de experiências, de políticas públicas vinculadas à urbanização, ao desenvolvimento ambientalmente sustentável, à prevenção da violência. - Cooperação intermunicipal no campo das ciências e tecnologia, à promoção do lazer, da cultura e do turismo. - Promoção da democracia e participação cidadã.	- Participações em seminários, encontros de autoridades municipais, reuniões de conselhos. - Participações em reuniões do conselho. - Realização de visitas técnicas.	- Marta Suplicy - José Serra - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
13. Rede Metropolis	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Promoção de trabalhos colaborativos relacionados à inovação, meio ambiente e sustentabilidade, governança local e inclusão social.	- Participações em congressos e reuniões de Conselho Executivo.	- José Serra - Fernando Haddad
14. União de Cidades Capitais Iberoamericanas (UCCI)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Intercâmbio e integração regional. - Promoção do municipalismo, da democracia e da participação cidadã.	- Participações em seminários e encontros de autoridades públicas que atuam nas relações externas municipais. - Participações em programas de formação municipal.	- Marta Suplicy - José Serra - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
15. União Internacional de Autoridades Locais (IULA)*	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Ser uma organização política democrática que defenda a voz de governos locais. - Intercâmbio de boas práticas de intercâmbios e de capacidade para promoção de governos locais democráticos.	- Reuniões do Comitê Executivo.	- Marta Suplicy
16. World E-Governments of Organization of Cities	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Promoção do desenvolvimento urbano sustentável por meio de	- Participação em Assembleia Geral.	- Fernando Haddad

and Local Governments (WEGO)	instrumentos tecnológicos de governança (<i>e-government</i>)		
ORGANIZAÇÕES MULTILATERAIS			
17. Banco de Desenvolvimento da América Latina (CAF)	NÍVEL ECONÔMICO E DE COOPERAÇÃO - Promoção do desenvolvimento sustentável através de operações de crédito, recursos não reembolsáveis e apoio em estruturação técnica e financeira de projetos dos setores público e privado da América Latina.	- Reunião com representantes da CAF no Brasil. - Assinatura de Memorando de Entendimento entre PMSP e a CAF.	- Fernando Haddad
18. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID)	NÍVEL ECONÔMICO - Oferece apoio financeiro para melhorar a saúde, a educação e a infraestrutura de países que trabalham para reduzir a pobreza e a desigualdade.	- Participações nos encontros anuais do BID. - Empréstimos para projetos. - Visita de delegação do BID, composta por empresários e potenciais investidores. - Participações em seminários, eventos e fóruns de discussões.	- Marta Suplicy - José Serra - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
19. Banco Mundial	NÍVEL ECONÔMICO - Realiza empréstimos para reduzir índices de pobreza extrema e aumentar a renda da parcela mais pobre de cada país.	- Participações em seminários e reuniões de trabalho. - Financiamento de pesquisas e implementação de programas de políticas públicas.	- Marta Suplicy - José Serra - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
20. BRICS	NÍVEL POLÍTICO - Coordenação e construção de uma agenda de cooperação política multissetorial entre seus membros.	- Participação em seminário.	- Fernando Haddad
21. Foro de Biarritz	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Promoção cooperação entre fundações, associações, centros e universidades da Europa e da América Latina.	- Participações em seminários.	- José Serra
22. Fórum de Diálogo Índia, Brasil e África do Sul (IBAS)	NÍVEL ECONÔMICO E POLÍTICO - Coordenação política. - Cooperação setorial. - Gestão de recursos para investimentos.	- Participação em seminário.	- Fernando Haddad
23. Organização dos Estados Americanos (OEA)	NÍVEL POLÍTICO - Promoção da paz e a segurança continentais, por meio da consolidação da democracia representativa, respeitado o princípio da não-intervenção, a prevenção de conflitos e resolução pacífica de disputas. - Promoção de solução dos problemas políticos, jurídicos e econômicos que surgirem entre os Estados membros, e de ações cooperativas, para o desenvolvimento econômico, social e cultural da região.	- Participações em congressos.	- Marta Suplicy - Fernando Haddad
24. Organização dos Estados Ibero-americanos (OEI)	NÍVEL POLÍTICO - Cooperação entre os países ibero-americanos no campo da educação, da ciência, da tecnologia e da cultura. - Promoção do desenvolvimento da democracia e da integração regional.	- Reuniões do Conselho Diretor.	- Fernando Haddad
25. União Europeia (UE)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Promoção dos direitos humanos, da dignidade humana, da democracia,	- Participações em reuniões e seminários URB-AL.	- Marta Suplicy - José Serra

	da igualdade e do Estado de direito, tanto a nível interno como no resto do mundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Participação em encontro de autoridades locais. - Doação de recursos para projetos de inclusão social. - Visita de delegação da UE à SP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
ORGANIZAÇÕES DO SISTEMA ONU			
26. Agência ONU de Assistência aos Refugiados da Palestina no Próximo Oriente (UNRWA)	NÍVEL POLÍTICO - Promoção do bem estar, do desenvolvimento humano e proteção dos refugiados da Palestina.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com representantes da UNRWA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Haddad
27. Agência ONU para Refugiados (ACNUR)	NÍVEL POLÍTICO - Condução e coordenação de ações internacionais para proteção dos refugiados.	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de Cooperação entre o Centro de Apoio ao Trabalhador (CAT) e ACNUR. - Reunião sobre políticas de inclusão de refugiados no âmbito municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Haddad
28. Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL)	NÍVEL ECONÔMICO E POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Promoção do desenvolvimento econômico e social mediante a cooperação e a integração no âmbito regional e sub-regional.	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias entre a PMSP e CEPAL para cooperação entre as partes e atuação conjunta e colaborativa em áreas de interesse comum . - Participações em seminários e reuniões de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Haddad
29. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD)	NÍVEL ECONÔMICO DE COOPERAÇÃO - Promoção do desenvolvimento de países menos adiantados para aproveitar os efeitos positivos da globalização. - Promoção de oportunidades de comércio decorrentes dos acordos da Rodada Uruguai. - Promoção da integração do comércio, o meio ambiente e o desenvolvimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Participações em reuniões e grupos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marta Suplicy
30. Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Promoção dos direitos das crianças e adolescente para o desenvolverem de seu potencial.	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação Técnica para a implementação de projeto social. - Participações em conferências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Haddad
31. Organização das Nações Unidas (ONU)	NÍVEL POLÍTICO - Organização multilateral formada por países que buscam a paz e o desenvolvimento mundiais.	<ul style="list-style-type: none"> - Participações em conferências, seminários, oficinas e reuniões de comitês. - Assinatura de Acordo de Cooperação Técnica. - Adesão à Agenda de Compromissos dos Objetivos do Milênio (ODM) - Governo Federal e Municípios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marta Suplicy - Fernando Haddad
32. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Promoção do acesso à educação e da cooperação científica. - Proteção da herança cultural e da liberdade de expressão ao redor do	<ul style="list-style-type: none"> - Acordo de cooperação técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Haddad

Cultura (UNESCO)	mundo		
33. ONU – Habitat	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Coordenação de atividades em assentamentos humanos, promovendo o intercâmbio global de informação sobre moradia e desenvolvimento sustentável de assentamentos humanos. - Promoção de políticas e assessoria técnica para enfrentar o número crescente de desafios da urbanização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participações em reuniões de comitê. - Escolha da cidade de São Paulo para sediar a Conferência Anual da <i>Cities Alliance</i>. - Participações nos Fóruns Urbanos Mundiais. - Implantação do Observatório Urbano da Cidade de São Paulo. - Participações nas reuniões preparatórias para o Habitat III. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marta Suplicy - Fernando Haddad
34. Organização Mundial do Trabalho (OIT)	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Promoção do trabalho decente. - Redução das desigualdades sociais. - Promoção da governabilidade democrática. - Desenvolvimento sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participações em seminários. - Assinatura de acordo de cooperação técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gilberto Kassab - Fernando Haddad
35. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)	NÍVEL ECONÔMICO E DE COOPERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Promoção da confiança nos mercados e instituições financeiras. - Promoção de boas práticas voltadas ao mercado de trabalho e às finanças públicas para o desenvolvimento econômico sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participações em conferências e palestras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gilberto Kassab
36. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)	NÍVEL DE COOPERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Governança Democrática. - Redução da Pobreza. - Prevenção de Crises e Recuperação. - Energia e Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável. - HIV/Aids. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assinatura de Acordo de Cooperação Técnica. - Reuniões de trabalho com representantes do PNUD. 	<ul style="list-style-type: none"> - José Serra - Fernando Haddad
37. Programa Mundial de Alimentos (PMA)	NÍVEL DE COOPERAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> - Promoção de intercâmbio de experiências, de desenvolvimento de capacidades, de promoção da cooperação sul-sul e de redes de proteção social efetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de Intenções para promoção de programas para erradicação da fome. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fernando Haddad

*Em 2004 houve a fusão das redes de cidades IULA e a FMCU, que deu origem à CGLU.

Elaboração própria. Fontes: diários oficiais; Balanços e relatórios de Gestão da Secretaria Municipal de Relações Internacionais; documentos eletrônicos e impressos disponibilizados pela SMRI; sítios eletrônicos.

ANEXO 11. Nova estrutura organizacional proposta por David Miller em 2004

Chart 2: Recommended Model

Fonte: Documento oficial apresentado por David Miller aos membros do Conselho Municipal em novembro de 2004.

ANEXO 12. Relação das principais atividades internacionais desenvolvidas pelos departamentos municipais de Toronto no período de 2003 a 2010

ATIVIDADES REALIZADAS
- Promoção do evento “ <i>Creative Places and Spaces: Strategies and Measures for Art Growth and Urban Competitiveness</i> ”, em Toronto, 2003.
- Organização da conferência “ <i>Breaking Barriers, Building Bridges: A Conference for Internationally Educated Professionals</i> ”, em Toronto, 2003.
- Elaboração de estratégias para o Programa de Recuperação Econômica devido à SARS (Síndrome Respiratória Aguda Grave, também conhecida como a gripe aviária, que teve um surto global entre 2003 e 2004), com o objetivo de promover Toronto internacionalmente como um destino livre do surto e seguro para os negócios.
- Inclusão da cidade de Kiev como <i>Gamma World City</i> (ranking elaborado pelo <i>Globalization and World Cities – GaWC - Research Network</i>) de acordo com os propósitos estabelecidos pelo IPA para o estabelecimento de relações de interesse mútuo, 2004.
- Moção solicitando que o governo federal canadense apresente à China um requerimento solicitando a interrupção imediata da perseguição aos seguidores do <i>Falun Dafa</i> (prática de meditação com preceitos de filosofia moral criada na China na década de 90), 2003.
- Inclusão de Paris com <i>Alpha World City</i> (GaWC) de acordo com os propósitos estabelecidos pelo IPA para o estabelecimento de relações de interesse mútuo, 2004.
- Elaboração de estratégias para a promoção da indústria aeroespacial de Toronto e Ontário no mercado internacional, 2004.
- Assinatura de acordo de entendimento com a cidade de Paris, para promoção de investimentos, comércio, turismo e cooperação cívica, 2004.
- Palestra ministrada por Charles Landry, autor do livro chamado “ <i>The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators</i> ”, sobre inovações urbanas, para representantes locais da cidade de Toronto, 2004.
- Liberação de investimentos (Cnd\$ 89 mil) nos programas de <i>Partnership Cities</i> e <i>Friendship Cities</i> , 2005.
- Desenvolvimento do Projeto “ <i>Princes’ Gate Commemorative Open Space Design Competition</i> ”, em parceria com a cidade de Milão, 2005.
- Inclusão da cidade de Ho Chi Minh (Vietnã) no programa <i>Partnership Cities</i> , 2005.
- Organização do evento “ <i>2007 Walk21 International Conference</i> ” (esta conferência discute questões voltadas aos desafios dos pedestres e do ambiente urbano das comunidades), 2006.
- Envio ao governo federal de proposta para submissão de Toronto para sediar a Expo 2015, 2006.
- Desenvolvimento de projeto em parceria com Londres (Inglaterra) no desenvolvimento do projeto “ <i>Imagine a Toronto: Strategies for a Creative City</i> ”, programa cultural voltado ao desenvolvimento da economia criativa a ambas as cidades, 2007.
- Renovação da parceria entre a Prefeitura de Toronto e Distrito Sudeste de Botswana, por um período de três anos, por meio da FCM, com o objetivo de oferecer cooperação no combate ao HIV/AIDS.
- Elaboração da agenda internacional da cidade de Toronto “ <i>Creative City Planning Framework</i> ”, que propõe estratégias calcadas em quatro pilares: (i) Toronto Proativa: Clima para os Negócios; (ii) Toronto Global – Internacionalização; (iii) Toronto Criativa – Produtividade e Crescimento; e (iv) Uma Toronto – Oportunidades Econômicas e Inclusão, 2008.
- Redirecionamento estratégico da agenda internacional da cidade de Toronto “ <i>Creative City Planning Framework</i> ” para intensificação das relações com os mercados emergentes globais, visando atrair investimentos e mão-de-obra qualificada, 2009.
- Visita de representantes locais e empresários da cidade de Toronto à Madri, para encontro com oficiais de governo e empresários, a fim de promover oportunidades de negócios e boas práticas entre as duas cidades, 2009.
- Participação na MIPIM 2009 e 2010.

Elaboração própria. Fontes: documentos oficiais disponíveis no sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto.

ANEXO 13. Lista de redes de cidades e organizações multilaterais com as quais os departamentos municipais de Toronto realizaram atividades no período de 2003 a 2010

NOME DA ORGANIZAÇÃO	MOTIVAÇÕES E NÍVEIS DE ATUAÇÃO	ATIVIDADES REALIZADAS
REDES DE CIDADES E ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS MULTILATERAIS		
1. Rede C40	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Unificação de cidades parceiras em torno de objetivos e programas ambientais. - Intercâmbios de boas práticas e projetos voltados ao alcance de resultados climáticos positivos.	- A Prefeitura da cidade de Toronto recebe o prêmio de <i>Low Carbon Leader</i> 2005 da C40, 2005.
2. <i>Clinton Foundation</i>	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Desenvolvimento de projetos e programas relacionados às mudanças climáticas, desenvolvimento econômico, questões de gênero e saúde e bem estar.	- Recomendação do Comitê Executivo para que a Prefeitura de Toronto intensifique parcerias com as seguintes organizações: ICLEI, <i>Clinton Foundation</i> e C40, 2007.
3. <i>Great Lakes and St. Lawrence Cities Initiative</i>	NÍVEL POLÍTICO E DE COOPERAÇÃO - Desenvolvimento de iniciativas e recursos para a proteção e preservação da região dos Grandes Lagos, por meio da coordenação binacional de uma agenda ambiental, econômica e social.	- Organização da Reunião Anual e Conferência do <i>Great Lakes and St. Lawrence Cities Initiative</i> , 2008.
4. ICLEI	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Desenvolvimento local sustentável.	- Moção de aprovação da Carta da Terra elaborada pela ICLEI, 2003. - Prorrogação até 2009 do contrato de manutenção do escritório central da ICLEI em Toronto, 2008.
5. OCDE (SISTEMA ONU)	NÍVEL ECONÔMICO E DE COOPERAÇÃO - Promoção da confiança nos mercados e instituições financeiras. - Promoção de boas práticas voltadas ao mercado de trabalho e às finanças públicas para o desenvolvimento econômico sustentável.	- Visita de delegação diplomática, em 2007 e 2008.
6. Rede Metropolis	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Promoção de trabalhos colaborativos relacionados à inovação, meio ambiente e sustentabilidade, governança local e inclusão social.	- Organização do Congresso Metropolis 2005. - Organização da Reunião do Conselho da Rede Metropolis em Toronto, 2006.
7. <i>Regional Centres of Expertise on Education for Sustainable Development</i> (RCE-Network) (SISTEMA ONU)	NÍVEL DE COOPERAÇÃO - Desenvolvimento de soluções para os desafios da sustentabilidade por meio da educação e do diálogo.	- Assinatura de Memorando de Entendimento para desenvolvimento de atividades da RCE Toronto, 2007.

Elaboração própria. Fontes: documentos oficiais disponíveis no site eletrônico da Prefeitura de Toronto.

ANEXO 14. Relação das principais atividades internacionais desenvolvidas pelos departamentos municipais em análise no período de 2011 a 2014

ATIVIDADES REALIZADAS
- Moção requerendo que o governo federal proteja os interesses da cidade de Toronto dos efeitos do CETA, 2011 e 2012.
- Elaboração de estudos relativos a uma possível candidatura da cidade de Toronto para sediar a World Expo 2025 e/ou os Jogos Olímpicos de 2024, 2012.
- Discussões para aprofundar o relacionamento entre Toronto e Rio de Janeiro para troca de experiências e informações sobre o planejamento de eventos esportivos e culturais mundiais, 2012.
- Moção de apoio à declaração do Dia Internacional Nelson Mandela, a ser celebrado no dia 18 de julho, 2013.
- Promoção do Design Exchange (DX) como um dos eventos internacionais mais importantes de Toronto, 2013.
- Elaboração de projetos junto à Toronto Higher Education Alliance (THEA), destinados a promover Toronto como um dos melhores centros educacionais do mundo, para atração de estudantes universitários e pós-graduação de outros países, 2013.
- Elaboração de um estudo sobre as possibilidades de promover eventos esportivos e culturais mundiais em parceria com outras cidades canadenses e americanas que estejam localizadas a um dia de viagem de Toronto (ex. candidatura conjunta para sediar a Copa do Mundo FIFA 2026), 2014.
- Moção de apoio à ao programa de desenvolvimento econômico da FCM que oferece cooperação para os governos locais da Ucrânia, com o objetivo aprimorar a capacidade de oferta de políticas públicas e prestação de contas públicas, 2014.
- Aprovação de um novo projeto de recepção aos imigrantes que chegam à Toronto, 2014
- Elaboração de estratégias de promoção de Toronto como Cidade Criativa, para divulgação das capacidades da cidade como centro cultural, a fim de aumentar a participação de atividades culturais no desenvolvimento econômico e social da cidade, 2014.
- Lançamento do projeto <i>Young Entrepreneurs Roundtable</i> (encontros entre jovens empreendedores), que busca conectar empresas e empreendedores canadenses com parceiros e empresas internacionais, além de prover informações sobre processos e regulações governamentais. As principais cidades parceiras até o momento são: Chongqing (China), Ho Chi Minh City (Vietnã), Quito (Equador), Varsóvia (Polônia), e Kiev (Ucrânia), entre outras, 2014.

Elaboração própria. Fontes: documentos oficiais disponíveis no sítio eletrônico da Prefeitura de Toronto.