



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Intersetorialidade e territorialidade nas políticas públicas para o desenvolvimento regional**

**Andrea Traub, Andrea Traub, Ana Paula Myszczyk**

**[ARTIGO] GT 2 Análise de Políticas Públicas**

# **Intersetorialidade e territorialidade nas políticas públicas para o desenvolvimento regional**

## **Resumo**

A intersectorialidade se caracteriza como um novo paradigma de gestão que possibilita o enfrentamento da realidade complexa, bem como a inclusão de grupos sociais a margem de seus direitos. É um elemento capaz de articular diversos setores no campo operacional, por ser este o lugar em que se concretizam as ações de gestão. No campo do desenvolvimento regional é capaz de centralizar o planejamento com capacidade de potencializar setores fundamentais no intuito de desencadear mudanças necessárias por sua capacidade de oferecer um olhar mais completo e proporcionar respostas mais adequadas no contexto das políticas públicas. O objetivo deste artigo é realizar uma revisão de literatura acerca da intersectorialidade nas políticas públicas e nas organizações, a fim de introduzir a discussão deste modelo de gestão para o desenvolvimento regional. A abordagem metodológica é qualitativa e a pesquisa documental. Os principais resultados apontam para a compreensão da realidade complexa e as mudanças da sociedade atual como fatores que convergem para a necessidade de um novo modelo de pensar as políticas públicas e ações governamentais.

**Palavras-chave:** Intersetorialidade. Territorialidade. Políticas Públicas. Desenvolvimento regional.

## **Introdução**

Na análise dos problemas contemporâneos somos levados a perceber que eles não podem ser entendidos isoladamente. São problemas sistêmicos, ou seja, estão interligados e são interdependentes. Destaca-se que a vida é tecida em conjunto, portanto, há complexidade quando as necessidades são integradas, inseparáveis do todo. Neste sentido, as necessidades da sociedade são integradas e, se vistas de forma fragmentada, não possibilitam promover o desenvolvimento regional, bem como superar a exclusão social.

A maioria das instituições e organizações apresentam uma visão de mundo desatualizada cuja percepção da realidade se torna inadequada para lidar com problemas do nosso tempo. Há necessidade de uma mudança na compreensão da realidade, pensamentos e valores, sendo premente novos paradigmas que considerem o caráter interdependente e a complexidade dos problemas que afetam a sociedade.

Neste sentido, a mudança de paradigma envolve a visão de mundo com ênfase para a teoria sistêmica, a qual passa a ser vista na perspectiva do todo, das redes interinstitucionais que valorizam a cooperação e a parceria. O resultado é um conhecimento que transcende as relações setoriais na construção de novos saberes e abordagens para a intersectorialidade e transversalidade das ações governamentais e políticas públicas.

Assim, a intersectorialidade abrange diferentes significados e tem possibilidades diversas de aplicação no âmbito das políticas públicas e das organizações, com ênfase nas relações horizontais das esferas governamentais. Uma das formas de se pensar acerca do tema está relacionada a produção do conhecimento científico e seus termos correspondentes, como a transversalidade, que se refere a maneira de ver diferentes aspectos da realidade em contextos específicos, contribuindo para a melhoria da abordagem de problemas complexos.

O desenvolvimento regional tem assumido determinada importância no que se refere ao planejamento das políticas públicas e ações governamentais em conformidade com o cenário regional. Diante dos problemas estruturais que precisam ser resolvidos ou superados, como o atraso social e econômico, é preciso refletir em direção a mudanças na implementação destas políticas e buscar um novo modelo de gestão das políticas e da ação governamental cuja essência esteja na administração dos processos de forma intersectorial.

O objetivo deste artigo é realizar uma revisão de literatura acerca da intersectorialidade nas políticas públicas e nas organizações, a fim de introduzir a discussão deste modelo de gestão para o desenvolvimento regional.

A abordagem metodológica adotada é qualitativa, pois está relacionada a um determinado nível de realidade que não pode ser quantificado, tendo como foco a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. A fonte de coleta de dados se deu pela utilização de documentos, caracterizando-se por pesquisa documental.

Com relação as obras de referência utilizadas destacam-se *La intersectorialidad en el Gobierno y Gestión de la política social*, da autora Nuria Cunill-Grau, *Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade*, da autora Rose Marie Inojosa, *Modelo de análise intersectorial de gestão pública no contexto da cidade digital estratégica*, da autora Rosana Kanufre, *Políticas públicas para cidades sustentáveis*, do autor Alberto Costa Lopes.

A estrutura deste artigo está organizada em quatro partes, sendo esta introdução a primeira. Na segunda parte, faz-se uma contextualização breve acerca da intersectorialidade nas políticas públicas e nas organizações. Na terceira parte, apresenta-se a intersectorialidade como modelo de gestão e como mecanismo de integração das ações governamentais para o desenvolvimento regional. Na última parte, as considerações finais.

## **1. Intersetorialidade nas organizações e nas políticas públicas**

O termo política é polissêmico e, quando empregado para uma ação pública, ou seja, processo que elabora e implementa programas e projetos públicos, se refere a compreensão e definição de política pública (MULLER; SUREL, 2004). Assim, política pública pode ser entendida como uma diretriz para o enfrentamento de um problema público (SECCHI, 2014), como ações provenientes de escolhas do governo (SILVA; BASSI, 2012) e, até mesmo, como “um conjunto de ações coordenadas pelos entes estatais, em grande parte por eles realizadas, destinadas a alterar as relações sociais existentes (DERANI, 2004, p. 22).

Uma política pública tem como finalidade o enfrentamento, diminuição e resolução de problemas públicos que são definidos como a distância entre o estado atual e a situação ideal para uma realidade pública. Para tanto, dois elementos são fundamentais: intencionalidade pública e resposta a um problema. Por ser um conceito abstrato, a materialização da política pública se dá por meio de normas e instrumentos concretos, como leis, programas, projetos, prestação de serviços, entre outros (SECCHI, 2017).

De modo evidente, o problema público é o ponto de partida de uma política pública que se faz presente em diversas áreas (educação, saúde, segurança, etc.), em diversos níveis de atuação (federal, estadual, municipal, internacional, nacional) e com diversos atores envolvidos (governos, organizações privadas, organizações não governamentais, etc.) (SECCHI, 2017).

Nesse sentido, é importante compreender o papel do Estado e respectiva interação com a sociedade, compreender a dinâmica da ação pública, bem como identificar as relações entre instrumentos, áreas, níveis de atuação e atores das políticas públicas. Também é preciso ter em mente que os problemas públicos contemporâneos não podem ser entendidos de forma isolada, mas de modo sistêmico, uma vez que tudo está interligado e é interdependente.

Essa interdependência enseja a discussão acerca da intersetorialidade que possui significados e sentidos díspares, com possibilidades de aplicação no campo das organizações e das políticas públicas. Na estrutura das organizações está relacionada a integração de temas diversos, destacando-se as horizontalidades das esferas governamentais. Na análise das políticas públicas remete-se as múltiplas possibilidades de integração federativa, intersetorial e territorial (LOPES, 2016).

No âmbito das organizações, a intersectorialidade se caracteriza como um novo paradigma de gestão que possibilita o enfrentamento da realidade complexa, bem como a inclusão de grupos sociais alijados de seus direitos. Também pode ser compreendida como um elemento capaz de articular diversos setores no campo operacional, por ser este o lugar em que se concretizam as ações de gestão. De modo igual, mas no campo do desenvolvimento regional, é capaz de centralizar o planejamento com capacidade de potencializar setores fundamentais, a fim de desencadear mudanças necessárias pela capacidade de oferecer um olhar mais completo e proporcionar respostas mais adequadas no contexto das políticas públicas (KANUFRE, 2017).

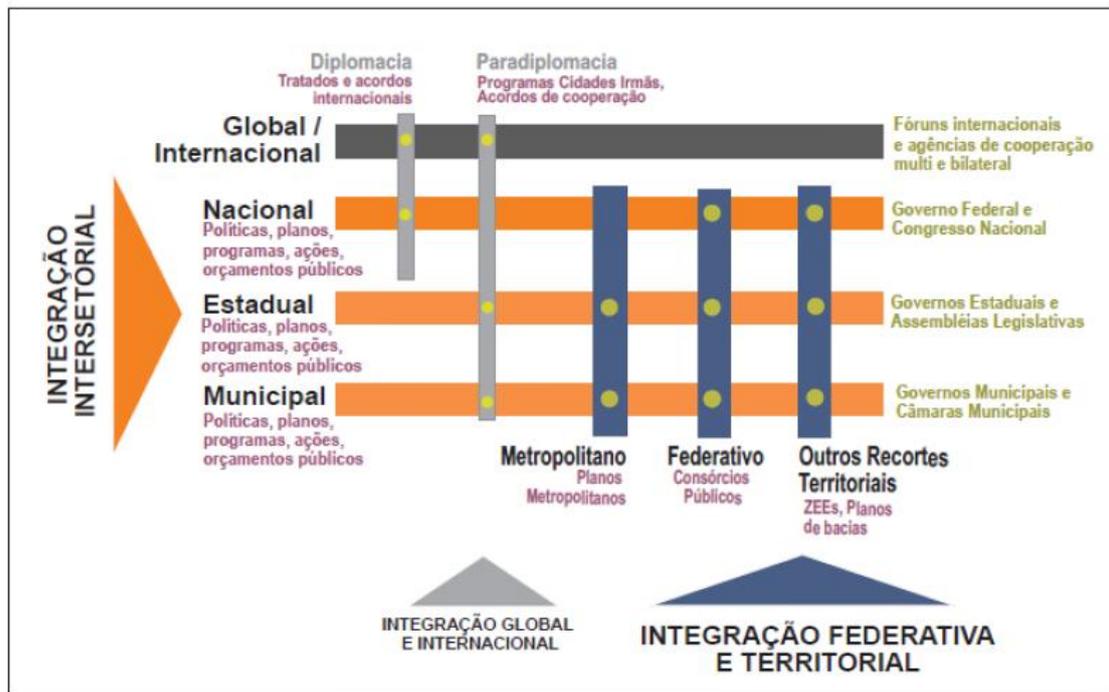
No âmbito das políticas públicas, a intersectorialidade enfrenta barreiras relacionadas a cultura institucional considerando a fragmentação dos problemas sociais, o isolamento dos múltiplos atores e a necessidade de estabelecer dinâmicas, sinergias e diálogo entre tais atores além dos meios, configurações, instrumentos, integração e articulação das políticas. Neste sentido, as práticas intersectoriais precisam transcender os modelos segmentados de organização do Estado (KANUFRE, 2017).

As principais características da intersectorialidade relacionam-se a integração; articulação de saberes, setores distintos, organizações e processos; coletividade em prol de transformações; compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações; participação; complexidade dos problemas e relações sociais; e, horizontalidade. A dinâmica intersectorial se dá por meio de arranjos organizados em processos de descentralização, atuação em redes interinstitucionais e organizacionais, transversalidade das ações e coordenação intersectorial. Não se trata de substituir a setorialidade, mas de combinar a política setorial com a intersectorial (KANUFRE, 2017).

No que se refere a integração, a abordagem intersectorial tem como foco as horizontalidades nas diferentes esferas de governo (federal, estadual/distrital e municipal), bem como nas estruturas administrativas governamentais. No âmbito das políticas públicas, a integração se dá por meio de instâncias nas quais atuam atores e instrumentos utilizados nesta integração (LOPES, 2016).

No Diagrama de Integração de Políticas Públicas, disposto na FIGURA 1, observa-se os principais instrumentos de integração que se caracterizam por políticas, planos, programas, ações e demais atividades desenvolvidas pelas diferentes esferas de governo (LOPES, 2016). No âmbito da integração intersectorial “esses instrumentos é que dão concretude institucional, visibilidade e trânsito ao processo de formulação e implementação das políticas, numa perspectiva integradora” (LOPES, 2016, p. 56).

FIGURA 1 – DIAGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS



LEGENDA

- Esferas de integração intersetorial, segundo a organização do Estado (\*)
- Esfera de integração global/ internacional
- Eixos de integração federativa e territorial
- Eixos de integração global/ internacional
- XXXXX Exemplos de instrumentos de integração
- Atores de integração

(\*) Além dos atores envolvidos nas unidades gestoras do Estado, considera-se a sociedade civil e os agentes produtivos privados/ mercado como parte do palco da integração.



FONTE: LOPES (2016).

Com relação as modalidades de integração há a Integração federativa e territorial e a Integração global/internacional, sendo que a primeira diz respeito a territorialidades e verticalidades das relações entre esferas de governo e planejamentos que incluem municípios, estados ou regiões em função dos recortes territoriais. A segunda refere-se as relações que o Estado brasileiro mantém com organismos e governos internacionais e segue diretrizes específicas pelas quais se firmam acordos e protocolos que servem de alinhamento entre o país e a comunidade internacional frente aos interesses globais (LOPES, 2016).

Por fim, a integração de políticas públicas acontece por meio de instâncias e arenas nas quais os atores envolvidos atuam em conjunto em cada interseção entre o intersetorial, seja no interesse do Estado seja no interesse da sociedade (LOPES, 2016).

Para melhor entendimento da intersetorialidade, em razão de sua importância para as organizações e para as políticas públicas, se torna fundamental apresentar alguns conceitos e características de acordo com a definição de estudo de alguns autores.

Junqueira (2000) e Inojosa (2001) definem intersetorialidade como a articulação de saberes e experiências direcionada ao planejamento público para a implementação, execução e avaliação das políticas públicas, bem como planos, projetos e programas com vistas a alcançar resultados sinérgicos em situações complexas.

O primeiro autor conceitua intersetorialidade como “... uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços, para garantir um acesso igual aos desiguais” (JUNQUEIRA, 2000, p. 42) e trata o tema como um sistema de rede que articula múltiplos atores sociais, torna a gestão das políticas sociais eficaz e eficiente, além de permitir cooperação, reciprocidade e alianças. Assim, surge uma nova concepção de mundo que reconhece o pensamento intuitivo e não linear, valoriza a cooperação e a parceria, deixa a estrutura hierárquica para ser em rede, uma vez que os problemas sociais são vistos de modo sistêmico no qual tudo está interligado e é interdependente (JUNQUEIRA, 2000).

Inojosa (2001) entende que a intersetorialidade é muito mais do que unir projetos formulados e implementados de forma setorial, uma vez que implica direta ou indiretamente nas ações do Estado. Tem como características a mudança de paradigma na ação governamental, planejamento e avaliação participativos direcionados às demandas geográficas, atuação em rede regional, identificação e articulação das demandas por grupos populacionais e projeto político transformador. Neste sentido, intersetorialidade é conceituada como

a articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e a avaliação de políticas, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas ... o que se quer, muito mais do que juntar setores, é criar uma nova dinâmica para o aparato governamental, com base territorial e populacional. (INOJOSA, 2001, p. 105).

Para Cunill-Grau (2005), a intersetorialidade diz respeito a integração de diferentes setores governamentais e tem a finalidade de resolver problemas sociais cuja principal característica é a multicausalidade. Esta integração se dá a partir das seguintes questões norteadoras: o que se integra? Quem está envolvido na integração? Quando a integração ocorre? Como se realiza a integração? Requer, ainda, que o atendimento às

necessidades sociais seja de forma articulada, com origem nas causas complexas e relacionadas entre si.

Nesse intuito, é essencial definir o nível de governo responsável pela integração e empregar fatores de decisão como a natureza da política pública, grau de inclusão de desenvolvimento da política, grau de alteração das formas organizacionais dos setores envolvidos e grau de compartilhamento na execução e financiamento das ações intersetoriais. Estas ações são possíveis quando os problemas a serem solucionados não podem ser atendidos de forma setorial e acontecem quando são identificados problemas que vão além da competência de uma única esfera pública (CUNILL-GRAU, 2005).

A autora conceitua intersectorialidade a partir de duas bases: uma política e outra técnica. A primeira consiste nas especialidades do conhecimento ou nos setores governamentais e refere que as políticas públicas que buscam estratégias de desenvolvimento sejam planejadas e executadas de forma intersectorial. A segunda diz respeito a ação coletiva, articulação entre os setores público, social e de mercado. Ambas possuem os mesmos elementos básicos, quais sejam: integração de processos; inclusão de um plano de ação para sua implementação; e, comunidade, no sentido de compartilhamento de recursos, responsabilidades e ações (CUNILL-GRAU, 2005).

No entendimento de Machado (2008), a intersectorialidade se desenvolve a partir de processos coletivos e ações deliberadas que presumem o respeito à diversidade, bem como particularidades dos atores envolvidos. É orientada pela articulação entre atores de diferentes setores com saberes e poderes díspares e se configura como uma nova forma de trabalhar e construir políticas públicas.

Segundo a autora, as ações intersectoriais possibilitam a superação da fragmentação das estruturas sociais estabelecendo articulações entre a sociedade, parceiros instituídos, serviços interdependentes. No desenvolvimento destas ações, bem como na construção de projetos é essencial que os atores envolvidos concedam espaço para o outro, respeitem diferentes ritmos e dinâmicas, compartilhem o poder para alcançar “... flexibilidade, sinergia, cooperação mútua, abertura de espaços democráticos de participação” (MACHADO, 2008, p. 3-4).

A intersectorialidade também pode ser entendida como reflexão e ação de instituições que privilegiam “... a construção e troca de saberes coletivos” (GÓIS, 2013, p. 129), caracterizando-se pela definição das ações que devem ser desenvolvidas, indicação dos responsáveis por estas ações e pelos canais de comunicação entre os agentes públicos e instituições. Neste sentido, a abordagem é centralizada na diversidade de

problemas e relações sociais, além da “... valorização da participação coletiva, do controle social das políticas e da consolidação dos direitos sociais” (GÓIS, 2013, p. 129).

Uma forma de pensar a respeito da intersetorialidade se concentra no modelo de governança implícito na implementação dos arranjos de uma política pública que define, também, os atores envolvidos, seus papéis e a forma de interação na ação intersetorial e na produção de um plano/projeto/programa governamental. A composição destes arranjos deve transcender as estruturas setorializadas, bem como produzir articulação e participação dos atores envolvidos. Em complementação aos arranjos, instrumentos específicos promovem sustentação e organização das relações intersetoriais na implementação de uma política. Por fim, arranjos e instrumentos, conjuntamente, são responsáveis por promover, manter e revisar as formas de interação entre os diversos atores que produzem uma ação governamental (PIRES, 2016).

Outra forma está relacionada ao termo transversalidade que tem como principal característica a incorporação de assuntos “... que não podem ser determinados verticalmente e que não correspondem a objetivos específicos de um setor ou organização, mas que se busca que sejam assumidos por todos” (SILVEIRA et. al., 2016, p. 2016).

O autor Brugué et al. (2015) utiliza o termo transversalidade para referenciar intersetorialidade e a identifica como uma prática administrativa que provoca uma transformação essencial na mentalidade e cultura organizacional. Tal transformação leva uma organização a trabalhar lateralmente ao invés de verticalmente, além de promover a interação, conversação e diálogo entre as partes. Esta nova realidade é conceituada como rede organizacional que representa uma estrutura capaz de lidar com a complexidade, pois incorpora diálogo, contato e interação como prática operacional.

A rede organizacional proposta pelo autor é operacionalizada por meio de quatro fatores: objetivos (porquê) que devem ser compartilhados pelo diálogo, negociação entre as partes e construção coletiva; atores (quem) que devem ter perfis adequados a necessidade, interdependência e complementaridade; fatores tangíveis (processos e recursos) que devem promover o equilíbrio entre estabilidade e flexibilidade; e, fatores intangíveis (relacionamentos, confiança e liderança) que representam as relações interpessoais, pois uma rede é um espaço relacional e depende da gestão dessas relações (BRUGUÉ et al., 2015).

## **2. Intersetorialidade como modelo de gestão e como mecanismo de integração das ações governamentais para o desenvolvimento regional**

A intersectorialidade é vista por alguns autores como novo paradigma de gestão capaz de contribuir com os desafios atuais dos governos e administração pública na promoção do desenvolvimento regional. Este modelo é centrado no trabalho em redes, fluxos e visões horizontais com base na inovação, flexibilidade e criatividade.

A intersectorialidade como modelo de gestão possui limites e possibilidades de aplicação, uma vez que o padrão adotado pelas organizações responsáveis pelas políticas públicas varia conforme a estratégia, conjuntura e estrutura institucional, bem como resultados eficientes ou não. Elementos como a questão do território, descentralização, democratização e participação são importantes para a decisão da instituição pela adoção do trabalho intersectorial, pois a articulação dos mesmos é que se constitui em um novo paradigma, na medida em que interagem na estrutura e nos processos organizacionais (SPOSATI, 2006).

A questão do território está relacionada com a dimensão física e como fator de vulnerabilidades pela desigualdade territorial, social e econômica, distribuição e acesso a serviços, relações socioculturais, econômicas e políticas, ações do Estado, mercado e sociedade. Neste sentido, a intersectorialidade exige a construção de uma análise das demandas e necessidades, sendo fator crucial conhecer o território, levantar as carências e possibilidades existentes para estimular o desenvolvimento de estratégias específicas da ação pública (SPOSATI, 2006).

A análise e ação pública devem ser estruturadas na dinâmica da sociedade e da cidade, pois é nesta que as relações sociais são construídas e desenvolvidas, além de ser o local em que acontece a integração das políticas públicas. Assim, o modelo de gestão intersectorial utilizado deve estar associado à gestão da cidade e estar inter-relacionado ao todo já que pode, ao mesmo tempo, potencializar resultados e isolar determinados grupos de pessoas (SPOSATI, 2006).

É nas cidades que as ações organizacionais são articuladas e gerenciadas em virtude da interação existente com as organizações sociais e as estruturas físicas, urbanas e ambientais. Assim, a atuação intersectorial é realizada em diversos locais das cidades, levando em consideração a identificação social e territorial da população (VALLE, 2008).

O território é um dos elementos que compõe a análise das vulnerabilidades e riscos que afetam a população. Assim, nos territórios vulneráveis, a intersectorialidade é colocada

em prática considerando a segregação espacial advinda da desigualdade social e econômica evidenciada nas cidades (SPOSATI, 2006). A partir destas considerações são estabelecidos os serviços necessários, a forma de atuação das instituições e a gestão das cidades que deve estar direcionada para a busca da garantia dos direitos dos cidadãos, ao reconhecimento dos problemas sociais, soluções integradas e proximidade com as necessidades e prioridades dos cidadãos (JUNQUEIRA, 1998).

A identificação e pertencimento das pessoas com o território se traduz na territorialidade que tem na intersectorialidade uma abordagem estruturante para a criação de novas soluções e atendimento às demandas das políticas públicas, com a possibilidade de gerar e direcionar novos resultados. Para Sposati (2006, p. 140), permite “possibilidades de inclusão e de extensão do reconhecimento da cidadania e do direito a cidades para todos”.

A análise do território, por sua vez, possibilita a territorialização da atuação da política pública e define as cidades como fundamentais para as organizações territoriais, sendo a base da ocupação do território e do desenvolvimento regional. Apesar de correlacionadas, a territorialização não deve ser confundida com a descentralização político-administrativa das três esferas de governo que deve ser efetiva e prever que as ações sejam articuladas com definição de atribuições e responsabilidades.

A descentralização pode ser uma forma efetiva de integrar determinada área de abrangência, desde que conciliada com a intersectorialidade. O que determina a atuação intersectorial são as características, demandas e extensão de um território, o que pode gerar uma atuação em rede ligada “... a interconexão, a interdependência, a conformação necessária para dar conta da complexidade dos processos e da realidade social” (BRONZO, 2007, p. 12).

A conexão entre descentralização e intersectorialidade constitui um novo paradigma de gestão que considera o território como lugar de interação para integração e ação intersectorial. Esta conexão permite o estabelecimento de ações em rede que atuam na incorporação dos equipamentos, públicos, parcerias com a sociedade civil, organizações não-governamentais, entre outros, no intuito de fortalecer grupos específicos da população (JUNQUEIRA et. al., 1997).

Assim, enquanto a descentralização envolve a transferência de poder de decisão, atribuição, função e recurso, sendo determinada pela distribuição de competências entre as esferas de governo com atenção especial para a organização do Estado em relação ao território de sua jurisdição (PIRES, 2002), colocando a decisão para instâncias mais

próximas aos cidadãos, a intersetorialidade diz respeito ao atendimento das necessidades e expectativas dos mesmos de forma integrada (JUNQUEIRA et al., 1997).

Contudo, a descentralização ocasiona problemas para os governos locais como a fragmentação das ações, ausência de políticas públicas para resolução de problemas metropolitanos e de mecanismos de enfrentamento dos problemas comuns aos municípios. Por consequência, os municípios se isolam e se distanciam de ações coletivas. Para enfrentar este desafio, é necessário que múltiplos atores municipais apresentem pensamento e ação coerentes para a formulação de políticas públicas, com o objetivo de um projeto global de cidade (ANDRADE; CLEMENTINO, 2010).

Enquanto fator de democratização, a descentralização estimula a participação dos cidadãos nas tomadas de decisão tornando o Estado receptivo às suas demandas (PIRES, 2002). Esta participação acontece mediante a abertura de canais de comunicação entre cidadãos e instituições e/ou organizações descentralizadas permitindo que suas necessidades cheguem a quem tem poder de decidir (JUNQUEIRA et. al. 1996).

A descentralização é um requisito para a participação na gestão de interesses coletivos, sendo que a participação é um fator que a torna possível. Assim, a democratização é a forma mais legítima de descentralização, uma vez que busca a participação do cidadão, não apenas a eficiência, eficácia e transparência dos governos locais (TONI; PACHECO, 2005).

Por fim, a conexão entre descentralização, democratização e participação é a integralidade como principal estratégia para a promoção da intersetorialidade que se revela no rompimento com o modelo setorial de políticas públicas e organizações (KANUFRE, 2017).

### **Considerações finais**

De acordo com a proposta deste artigo foi realizada uma revisão de literatura acerca da intersetorialidade nas políticas públicas e nas organizações, no intuito de introduzir a discussão deste modelo de gestão para o desenvolvimento regional. A partir da reflexão acerca do tema foi possível compreender que a realidade complexa e as mudanças da sociedade atual convergem para a necessidade de um novo modo de pensar as políticas públicas e ações governamentais.

A ação intersetorial nas políticas públicas e nas organizações possui como um de seus objetivos a construção de redes interinstitucionais que se traduz em um trabalho

coletivo que produz transformações nas percepções da realidade. Entretanto, convém ressaltar que não se trata de substituir a setorialidade, mas de realizar uma combinação entre a política setorial e a intersetorial. Em ambas ações é preciso o desenvolvimento de um trabalho simultâneo pelos múltiplos atores envolvidos, em busca de resultados integrados, articulação de diferentes setores, compartilhamento de recursos, esforços e competências.

Assim, se torna importante a construção dialogada na formulação de políticas integradas, não somente entre Estado e sociedade, mas no âmbito do poder público, visto que a intersetorialidade não advém no momento da elaboração. A prática de intersetorialidade requer a construção de uma política pública coletivamente e não conduzida de forma setorial com quase nenhuma participação das organizações e instituições envolvidas.

Com relação ao desenvolvimento regional, a maioria dos problemas não se restringem a uma única organização ou instituição, uma vez que são problemas que envolvem diferentes segmentos sociais e regiões geográficas, portanto, requerem atenção das diversas instituições públicas nas diferentes esferas e níveis de atuação, pois precisam ser considerados e tratados de forma integrada.

## Referências

ANDRADE, I. A. L.; CLEMENTINO, M. L. M. Descentralização e impasses da governança metropolitana. In: RIBEIRO, L. C. Q.; SANTOS JUNIOR, O. A. (Ed.). **As metrópoles e a questão social brasileira. Observatório das Metrópoles**. 1. ed. Rio de Janeiro: Revan, 2010.p. 239-258.

BRONZO, C. Intersectorialidade como princípio e práticas políticas públicas: reflexões a partir do tema do enfrentamento da pobreza. In: Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública, 20, 2007, Caracas. ¿Cómo enfrentar los desafíos de la transversalidad y de la intersectorialidad en la gestión pública? **Anais ...** Caracas: CLAD, 2007.

BRUGUÉ, Q.; CANAL, R.; PAYA, P. ¿Inteligencia administrativa para abordar "problemas malditos"? El caso de las comisiones interdepartamentales. *Managerial Intelligence to Address "Wicked Problems": The Case of Interdepartmental Committees. Gestión y política pública*, México, v. 24, n. 1, en./jun./ 2015. Disponível em: <[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792015000100003](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792015000100003)>. Acesso em: 19 mar. 2023.

CUNILL-GRAU, N. La intersectorialidad em el gobierno y gestión de la política social. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, 10, 2005, Santiago. **Anais ...** Disponível em:

<[https://issuu.com/wendyrb30/docs/la\\_intersectorialidad\\_en\\_el\\_gobiern](https://issuu.com/wendyrb30/docs/la_intersectorialidad_en_el_gobiern)>. Acesso em: 19 mar. 2023.

DERANI, C. Política pública e a norma política. **Revista da Faculdade de Direito UFPR**, Curitiba, v. 41, n. 0, p. 19-28, 2004. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/direito/issue/view/215>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

GÓIS, J. B. H. A (difícil) produção da intersectorialidade: comentários a partir de ações públicas para a juventude. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 128-141, jan./jun. 2013. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/13212>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

INOJOSA, R. M. Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersectorialidade. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, p. 102-110, 2001. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/sinergia\\_politicas\\_servicos\\_publicos.pdf](http://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/sinergia_politicas_servicos_publicos.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2023.

JUNQUEIRA, L. A. P. **Mudança uma causa compartilhada**: do ERSA ao SUS. 1996. 203 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) -Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6135/tde-06022018-163118/en.php>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S. Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal do Brasil: a experiência de Fortaleza. In: Concurso de Ensayos del CLAD, 11, 1997, Caracas. El Tránsito de la Cultura Burocrática al Modelo de la Gerencia Pública: Perspectivas, Posibilidades y Limitaciones. **Anais ...** Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan003743.pdf>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

JUNQUEIRA, L. A. P. Descentralização e intersectorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 32, p. 11-22, mar./abr. 1998. Disponível: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7696/6269>>. Acesso em: 05 fev. 2023.

JUNQUEIRA, L. A. P. Intersectorialidade, transectorialidade e redes sociais na saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 34, p. 35-45, nov./dez. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6346/4931>>. Acesso em: 05 mar. 2023.

KANUFRE, R. A. M. **Modelo de análise intersectorial de gestão pública no contexto da cidade digital estratégica**. 2017. 279f. Tese (Doutorado em Gestão Urbana) –Escola de Arquitetura e Design, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://archivum.grupomarista.org.br/pergamumweb/vinculos/00005f/00005fe7.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

LOPES, A (Ed.). **Políticas públicas para cidades sustentáveis: integração** intersetorial, federativa e territorial. Rio de Janeiro: IBAM, MCTI, 2016.

MACHADO, L. A. **Construindo a intersetorialidade**. (Online) 2008. Governo do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<https://www.saude.sc.gov.br/index.php/informacoes-gerais-documentos/conferencias-e-encontros/conferencia-estadual-de-saude-mental/textos/3153-construindo-a-intersetorialidade/file>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

MULLER, P.; SUREL, Y. A análise das políticas públicas. Tradução: Agemir Bavaresco, Alceu R. Ferraro. Pelotas: Educat, 2004.

PIRES, R. R. C. **Intersectorialidade, descentralização e participação: novas estruturas para um Estado mais próximo do cidadão**. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-gpg-515.pdf>>. Acesso em 26 mar. 2023.

PIRES, R. R. C. Intersectorialidade, arranjos institucionais e instrumentos da ação pública. In: MACEDO, J. M.; XEREZ, F. H. S.; LOFRANO, R. (Ed.). **Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate**, n. 26, 2016. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome, 2016. p. 67-80. Disponível em: <[https://issuu.com/sagi\\_mds/docs/caderno\\_de\\_estudos\\_26](https://issuu.com/sagi_mds/docs/caderno_de_estudos_26)>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SECCHI, L. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SILVA, C. L.; BASSI, N. S. S. Políticas públicas e desenvolvimento local. In: SILVA, C. L. (Ed.). **Políticas públicas e desenvolvimento local: instrumentos e proposições de análise para o Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2012. p. 15-38.

SILVEIRA, J. I.; MACEDO, A. F.; FERREIRA, C. V.; CARVALHO, D. C. L. C.; HAYASHIDA, E. H.; MACEDO, I. A. Administração Pública Deliberativa nos colegiados do Programa Curitiba mais Humana: uma experiência piloto. In: CARLEIAL, L. M. F.; OPUSZKA, P. R.; KANUFRE, R. A. M. (Ed.) **Políticas e ações deliberativas em Curitiba: diálogo –confiança –mediação**. 1. ed. Curitiba: IMAP, 2016.p. 207-231.

SPOSATI, A. Gestão pública intersectorial: sim ou não? Comentários de experiência. **Revista Serviço Social & Sociedade**, n. 85, p. 133-141. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

TONI, F; PACHECO, P. Gestão ambiental descentralizada: um estudo comparativo de três municípios da Amazônia brasileira. **Série Estudos 6**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2005. Disponível em: <<http://www.bibliotecaflorestal.ufv.br/handle/123456789/9931>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

VALLE, M. I. M. Intersetorialidade e territorialidade: novos enfoques para a efetividade da gestão social. In: Encontro da ANPAD, 22, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...**Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B817.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2023.