

Companhia de Planejamento do Distrito Federal

para  
**Texto**

# discussão

**A NECESSIDADE DA  
ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Maria Celeste Dominici

nº XX/novembro de 2017  
ISSN 2446-7502

# **A NECESSIDADE DA ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Maria Celeste Dominici<sup>1</sup>

Brasília-DF, novembro de 2017

---

<sup>1</sup> Maria Celeste Dominici - Técnica de Planejamento - DIPOS/Codeplan.

---

## Texto para Discussão

Veículo de divulgação de conhecimento, análises e informações, sobre desenvolvimento econômico, social, político, gestão e política públicas, com foco no Distrito Federal, na Área Metropolitana de Brasília (AMB) e na Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE) e estudos comparados mais amplos, envolvendo os casos acima.

Os textos devem seguir as regras da [Resolução 143/2014](#), que regem o Comitê Editorial da Codeplan, e não poderão evidenciar interesses econômicos, político-partidários, conteúdo publicitário ou de patrocinador. As opiniões contidas nos trabalhos publicados na série Texto para Discussão são de exclusiva responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, de qualquer maneira, o ponto de vista da Companhia de Planejamento do Distrito Federal - Codeplan.

É permitida a reprodução parcial dos textos e dos dados neles contidos, desde que citada a fonte. Reproduções do texto completo ou para fins comerciais são proibidas.

---

Companhia de Planejamento do Distrito Federal - Codeplan

Texto para Discussão

TD - n. XX (2017) - . - Brasília: Companhia de Planejamento do Distrito Federal, 2017.

n. XX, novembro, 29,7 cm.

Periodicidade irregular.

**ISSN 2446-7502**

1. Desenvolvimento econômico-social. 2. Políticas Públicas. 3. Área Metropolitana de Brasília (AMB). 4. Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE). I. Companhia de Planejamento do Distrito Federal. II. Codeplan.

---

CDU 338 (817.4)

---

**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**  
**Rodrigo Rollemberg**  
Governador

**Renato Santana**  
Vice-Governador

**SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO  
E GESTÃO DO DISTRITO FEDERAL - SEPLAG**  
**Leany Barreiro de Sousa Lemos**  
Secretária

**COMPANHIA DE PLANEJAMENTO DO DISTRITO FEDERAL - CODEPLAN**  
**Lucio Remuzat Rennó Júnior**  
Presidente

**Martinho Bezerra de Paiva**  
Diretor Administrativo e Financeiro

**Bruno de Oliveira Cruz**  
Diretor de Estudos e Pesquisas Socioeconômicas

**Ana Maria Nogales Vasconcelos**  
Diretora de Estudos e Políticas Sociais

**Aldo Paviani**  
Diretor de Estudos Urbanos e Ambientais

## RESUMO

Este texto discute as vantagens da utilização da abordagem intersetorial nas políticas públicas. Ressalta a relevância da articulação entre os vários agentes que participam do processo possibilitando maior eficiência no gasto público e a transparência decorrente de um trabalho feito por várias instituições. A abordagem intersetorial pode privilegiar o interesse público, iniciando um processo de mudança da situação na qual grupos de maior poder de pressão exercem grande influência na ação governamental. Nesta proposta, o servidor público deve estar preparado para fazer prevalecer o interesse coletivo no desenho e implantação de políticas públicas. A articulação entre setores é facilitada pelas tecnologias de informação e comunicação, que devem ser utilizadas para facilitar a interação entre as diversas instituições.

**Palavras-chave:** abordagem intersetorial; gasto público; políticas públicas.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	3
1. INTRODUÇÃO .....	5
2. A ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL NAS POLÍTICAS PÚBLICAS .....	6
3. CONCLUSÃO .....	14
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	15

## 1. INTRODUÇÃO

Observa-se que as políticas públicas permanecem com a abordagem predominantemente setorial, onde cada instituição trabalha, em seu planejamento e implantação dos planos, com pouca articulação com outros órgãos e entidades implicados nos temas. A dificuldade de articulação das várias áreas objeto de políticas públicas se deve a fatores culturais, institucionais e políticos. Há órgãos que não são permeáveis à participação de outros setores que, no entanto, possuem interfaces com o objeto tratado. Esta situação implica desperdício de recursos, pois a realidade é vista em um recorte que ignora outros aspectos. De um lado, a realidade é una, indivisível e a abordagem que contempla vários aspectos possibilita uma visão mais completa, portanto com maiores possibilidades de acerto. Por outro lado, a abordagem intersetorial favorece a transparência pois as informações, estudos, projetos e documentos são de domínio de todos, assim como os debates e as análises.

Considerando-se a importância dos recursos humanos em todo o processo de planejamento e implantação de políticas públicas é necessário que haja comprometimento de cada servidor com o interesse público. Boas condições de trabalho são necessárias, com o adequado suporte organizacional. Sentimentos de empatia são fator primordial no empenho das pessoas no desenvolvimento de tarefas, tanto agentes públicos como membros da sociedade civil. O envolvimento das pessoas das Redes Sociais Locais são exemplo disso.

O trabalho intersetorial, que pressupõe articulação entre órgãos e pessoas é extremamente facilitado pelas tecnologias de informação e comunicação, que possibilitam a descentralização das tarefas, coordenação em rede e a participação de grande número de atores. Essas tecnologias, que forjaram um novo ciclo na história da humanidade, devem ser intensamente utilizadas, em prol do interesse coletivo.

## 2. A ARTICULAÇÃO INTERSETORIAL NAS POLÍTICAS PÚBLICAS

A falta de articulação entre as diversas partes do complexo administrativo para a elaboração, monitoramento e avaliação das políticas públicas é ainda um grande problema a ser enfrentado. A articulação é necessária pela busca da eficiência, do uso racional dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos.

De acordo com Bellini *et al.*<sup>2</sup>, entende-se política pública como diretriz que orienta conjuntos de programas, ações e atividades desenvolvidos e que têm como finalidade o enfrentamento de questões consideradas públicas. De um modo geral, as políticas públicas são estruturadas setorialmente. As políticas setoriais, por se referirem a um aspecto, a um setor específico da sociedade ou do território, por si só não logram resultados satisfatórios posto que a realidade é um todo no qual todos os aspectos estão de alguma forma interligados.

Segundo André Viana Custódio e C.R. Cavalcante da Silva<sup>3</sup>, *a experiência brasileira já demonstrou que a fragmentação e a visão setorializada de políticas públicas é custosa e ineficiente, pois produz ações e resultados distantes das diretrizes e dos objetivos almejados.*

Custódio e Cavalcante da Silva citam autores que discutem o assunto:

*As estruturas setorializadas tendem a tratar o cidadão e os problemas de forma fragmentada, com serviços executados solitariamente, embora as ações se dirijam à mesma criança, à mesma família, ao mesmo trabalhador e ocorram no mesmo espaço territorial e meio ambiente. Conduzem a uma atuação desarticulada e obstaculizam mesmo os projetos de gestões democráticas e inovadoras. O planejamento tenta articular as ações e serviços, mas a execução desarticula e perde de vista a integralidade do indivíduo e a interrelação dos problemas. (Junqueira; Inojosa; Komatsu; 1997, p. 21)<sup>4</sup>.*

O modelo setorial não consegue abranger a realidade social em sua totalidade e complexidade. Além disso, a setorialização das políticas públicas favorece a existência de “feudos” dentro da administração pública, onde cada parte age quase isoladamente, sem acesso a informações, dados, atividades de outros setores. E, o mais grave, não há soma de esforços para a efetiva solução de problemas. Gastos desnecessários são realizados, por falta de interação com outras áreas também implicadas nos problemas. Tais ponderações se aplicam a todos os tipos de políticas públicas, mesmo as de infraestrutura. Toda escolha tem repercussões na realidade, que pode favorecer ou prejudicar grupos específicos da população.

A prática da formulação e implantação de políticas públicas de forma integrada, intersetorial, pode minimizar muitos problemas verificados na administração governamental.

<sup>2</sup> Bellini, Maria Isabel Barros *et al.* - Políticas Públicas e intersetorialidade em debate

<sup>3</sup> Custódio, André Viana e Silva, Cícero R. C.- A intersetorialidade nas políticas públicas sociais

<sup>4</sup> JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; INOJOSA, Rosa Marie; KOMATSU, Suely. Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. XI Concurso de ensayos del clad “el tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones”. Caracas, 1997.

Disponível em : [http://nute.ufsc.br/bibliotecas/upload/junqueira\\_inojosa\\_komatsu\\_1997.pdf](http://nute.ufsc.br/bibliotecas/upload/junqueira_inojosa_komatsu_1997.pdf)



Nascimento cita Koga (2003, p. 238), afirmando que *a intersectorialidade sobressai enquanto caminho de perspectiva para a política pública, a fim de articular as políticas sociais, urbanas, econômicas de forma a atuarem nos mesmos territórios prioritários da política da cidade*<sup>5</sup>.

Parece não haver dúvida sobre as ligações entre economia, educação, saúde, meio ambiente, habitação, emprego e renda, transportes e outros tantos aspectos da vida em sociedade.

Nascimento<sup>6</sup> considera que a intersectorialidade passou a ser um dos requisitos para a implantação das políticas setoriais, visando sua efetividade por meio da articulação entre instituições governamentais e entre essas e a sociedade civil. A autora considera que a incorporação da intersectorialidade nas políticas públicas propicia a articulação de saberes técnicos, já que os especialistas em determinada área passam a integrar agendas coletivas e compartilhar objetivos comuns. A soma de conhecimentos que ocorre em uma articulação institucional dos diversos setores existentes na administração pública possibilita a abordagem mais ampla e profunda da realidade, criando, portanto, condições para a identificação de melhores estratégias e soluções. Em uma época em que o conhecimento é determinante na sociopolítica mundial, não se pode ignorar a necessidade de utilizar ao máximo as capacidades intelectuais de toda a população e, especificamente, as dos funcionários do governo.

A indispensável interação entre participantes do processo em um contexto de políticas públicas encaradas de forma intersectorial é ressaltada por vários autores, entre os quais Sueli do Nascimento, Maria Isabel Barros Bellini, André Viana Custódio e Cícero Ricardo Cavalcante da Silva. Porém, o fato de haver integração entre órgãos governamentais e a sociedade não é suficiente para garantir uma atuação verdadeiramente voltada ao interesse da coletividade. Como ressalta Maria Isabel Bellini *as formas de definição e compreensão dos processos em políticas públicas podem variar conforme os autores e suas distintas vertentes teóricas. A opção teórica direciona as análises dos papéis dos diferentes atores e dos interesses envolvidos, das formas de identificação da demanda ou problema, das suas etapas de operacionalização, da racionalidade ou irracionalidade presente, entre outros aspectos.*

Assim, aspectos tais como ideologia, valores éticos, cultura e conhecimentos, entre outros, exercem grande influência na atuação dos formuladores e executores de política públicas, sejam entes governamentais ou da sociedade civil. Disso depreende-se que o processo de formulação e execução de políticas públicas sofre grande influência do grau de consciência, conhecimento e formação política que cada integrante tem da realidade social em que vive e do papel que exerce.

As políticas públicas não são neutras. Seu desenho é resultado de interesses que se confrontam, da correlação de forças que influem no poder estatal. Citando Poulantzas<sup>7</sup>, Boneti<sup>8</sup> afirma que não é possível se analisar a complexidade que envolve a elaboração e a operacionalização das políticas públicas sem se levar em consideração a relação entre o Estado e as classes sociais, em particular entre o Estado e a classe dominante. Segundo Boneti as políticas públicas são o resultado do jogo de forças constituídas pelos grupos econômicos e políticos, classes sociais e demais organizações da sociedade civil. Afirma o autor que *o Estado se apresenta apenas como agente repassador à sociedade civil das*

<sup>5</sup> KOGA, Dirce. Cidades entre territórios de vida e territórios vivido. *Serviço Social & Sociedade*. São Paulo, n. 72, p. 23-52, nov. 2002.

<sup>6</sup> Nascimento, Sueli do - Reflexões sobre a intersectorialidade entre as políticas públicas

<sup>7</sup> Poulantzas, Nicos. *O Estado, O Poder, O socialismo*, 3. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1990

<sup>8</sup> Boneti, Lindomar Wessler - *As políticas públicas no contexto do capitalismo globalizado: da razão moderna à insurgência de processos e agentes sociais novos*. P.19

*decisões saídas do âmbito da correlação de força travada entre os diversos segmentos sociais...*<sup>9</sup>

Boneti chama a atenção para o surgimento de uma nova configuração das forças que participam na luta pela definição e gestão das políticas públicas, portanto, pelo uso dos recursos públicos. Trata-se da entrada no jogo de novos agentes da organização de classes, das representações profissionais e sindicais, de Organizações Não Governamentais e Movimentos Sociais.

Bellini cita Duebel (2003) para ressaltar que *o estudo das políticas públicas, adotadas em um governo, permite compreender a relação entre sociedade civil e Estado. As políticas públicas, como normativas e programas de ações, representam a realização concreta de decisões*<sup>10</sup>.

Sendo resultantes de pressões de diferentes grupos de interesse, há necessidade, para que haja equilíbrio na ação governamental, da participação de diferentes segmentos da população que representem a diversidade social e que defendam grupos com menor capacidade de influência, principalmente em termos de poder de determinar a definição das políticas públicas. As imensas disparidades da sociedade brasileira são consequências de políticas públicas que não tiveram a determinação de eliminá-las, ou pelo menos reduzi-las. Tais políticas são o reflexo da composição de forças que as determinaram. Esta situação levou o país a apresentar indicadores negativos em vários aspectos, tais como estar entre os mais desiguais do mundo, os mais violentos, os mais corruptos.

É necessário que se tenha consciência do que foi criado em termos de realidade socioeconômica e política. A situação existente resultou de um processo cumulativo, consequência de políticas públicas anteriores, que, por sua vez, decorre da ação de governos e dos que conseguiram influenciar e determinar as políticas públicas. Casos recentes<sup>11</sup> ilustram bem o poder de interesses econômicos sobre políticas e práticas de entes governamentais. De acordo com Sueli do Nascimento<sup>12</sup>, *no âmbito das políticas é comum os interesses individuais se sobreporem aos interesses coletivos*.

Bellini cita autores que tratam da disputa de grupos pela definição de políticas sem que a sociedade tome conhecimento dos embates travados. As políticas, com seus programas e ações, aparecem prontas, sem que sejam revelados os processos que as antecederam.

Para além das decisões governamentais, faz-se importante compreender que, há diferentes projetos e interesses em disputa nos espaços sociais de formação da agenda (agenda setting) e das prioridades de ação (MULLER & SUREL, 2004; SOUZA, 2006; SECCHI, 2010). As políticas públicas conformam-se a partir de arenas de participação, mas também de conflitos e diferentes arranjos políticos, disputas e coalizões. Como processo permanente, podem ser remodeladas e reorganizadas em ciclos de avaliação e incrementações (Lindblom, 1981)<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> Idem, p. 27/28

<sup>10</sup> DUEBEL, André-Noel Roth. Conceptos, teorías y herramientas para el análisis de las políticas públicas. In: Políticas públicas: Formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora, 2003, p 9-55

<sup>11</sup> Como os apresentados pela Operação Lava Jato da Polícia Federal

<sup>12</sup> Nascimento, Sueli do – op. cit

<sup>13</sup> MULLER, Pierre; SUREL, Yves. A Análise das Políticas Públicas. Trad. de Agemir Bavaresco e Alceu Ferraro, 2 ed., Pelotas: Educat, 2004. (apud Bellini)

SOUZA, Celina. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul/dez 2006, p. 20-45.

SECCHI, Leonardo. Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

A transformação do processo de elaboração, execução e acompanhamento das políticas públicas são uma necessidade. A adoção da intersectorialidade, além do discurso, é passo importante em direção a uma mudança no processo das políticas públicas, mas não suficiente. Para haver transformação no sentido de levar as políticas públicas a realmente atender a sociedade como um todo, os participantes de todo o processo devem representar em condições de igualdade os diversos segmentos da sociedade.

Nesse sentido há que se ressaltar a importância do papel do servidor público. A falta de clareza do papel que lhe foi confiado, assim como a deterioração de valores coletivos, levou a que empregados públicos não assumam suas responsabilidades com o necessário empenho. Muitos se desmotivam, se deprimem e ficam doentes por não ter seu trabalho valorizado, ou sua qualificação profissional devidamente reconhecida. Considera-se necessária a implantação de ações capazes de promover, nos que trabalham no complexo administrativo, maior engajamento às necessidades da sociedade como um todo, favorecendo uma mudança de cultura, e, por outro lado, a adoção de medidas que promovam maior equilíbrio de oportunidades entre o corpo funcional.

Afirmando a pertinência da adoção da abordagem intersectorial, tal qual conceitualmente explicitada, Bellini resalta que a prática se efetiva em um processo político, permeado de contradições, resistências, divergências, escassez de recursos, entre outros. Por isso, cita Campos (2000)<sup>14</sup>, segundo o qual *uma ação intersectorial abarca espaços comunicativos, capacidade de mediação de conflitos, acumulação de forças na construção dos sujeitos e no agir dos mesmos.*

Sem dúvida, a decisão de se implantar um modo intersectorial de formulação e gestão das políticas públicas teria que ser acompanhada de diversas ações, entre as quais um trabalho de conscientização da necessidade de mudança de postura de cada parte que participa da formulação e implantação das políticas públicas, das consequências de se persistir no modelo atual, a necessidade de uma atitude de abertura e até de despojamento em relação às outras partes. Importante mudança na cultura é necessária. Sair de um tipo de ação que responde a interesses específicos para uma visão que privilegia a coletividade. Trata-se de importante desafio.

A visão integrada favorece a elaboração de políticas que levem em conta múltiplas características e condicionantes de um dado espaço, ou de determinado aspecto da população. Um processo de articulação como o proposto requer ampla e intensa utilização de importante ferramenta, as tecnologias de informação e comunicação. Tais tecnologias forjaram uma nova era econômica e política no mundo: a era da informação e do conhecimento. Têm o poder de disseminação de informações em tempo real e de agregar grande número de pessoas independentemente de sua localização geográfica.

Estas tecnologias podem ajudar enormemente a gestão governamental, pela facilidade de armazenamento, processamento, integração e comunicação de informações e conhecimentos. Além de viabilizar o trabalho integrado de vários órgãos, essas tecnologias facilitam a articulação dos cidadãos com o governo e vice-versa.

A facilidade de articulação de bases de dados, de integração de informações, projetos, programas, conhecimentos em geral decorre do avanço havido nas tecnologias de informação. Atualmente os portais e sites podem ter grande flexibilidade em modelos amigáveis, permitindo a integração de órgãos, conselhos, sociedade, enfim, pessoas de um modo geral.

---

<sup>14</sup> Campos, G.W. de S. Um método para análise e co-gestão de coletivos. São Paulo: HUCITEC, 2000

Para que o funcionamento e a divulgação dos sites ou portais sejam exitosos é necessário que sejam tecnologicamente atuais, com bom design e com possibilidades de articulação virtual entre as partes componentes. Espaços virtuais lentos, sem atrativos dificilmente terão bons resultados. Há sites bonitos, rápidos, com espaços específicos de trabalho, interação e discussão. Isso é perfeitamente possível, utilizando-se das ferramentas tecnológicas mais novas, em uma organização simples, inteligente e amigável.

Espaços virtuais podem também conter áreas de discussão de questões específicas e de interesse geral. E, como sugerido anteriormente, a governança que o momento atual da sociedade requer pressupõe a participação da sociedade no desenho e implantação das políticas públicas, tal qual o conceito de intersectorialidade.

Vários autores escreveram sobre as possibilidades criadas pelo computador e pela internet, como Pierre Lévy<sup>15</sup>, filósofo criador do conceito de *inteligência coletiva*. O autor propõe a criação de ágoras virtuais, onde grupos discutem questões de interesse comum com o objetivo de aperfeiçoar a formulação das questões, a negociação, e a tomada de decisões em coletividades ou grupos heterogêneos e dispersos. Tal processo se daria por meio da construção de um debate coletivo onde cada um pode contribuir na elaboração das questões, no refinamento das posições, na emissão e na avaliação de argumentos, na tomada e na avaliação das decisões<sup>16</sup>.

Manuel Castells<sup>17</sup>, outro grande defensor da utilização do potencial das tecnologias de informação e comunicação, afirmou que a internet se tornou o fator de propulsão de uma mudança social. Este autor chamou a atenção para a flexibilidade e a adaptabilidade das redes e da internet, a capacidade de gestão da complexidade, características que favorecem a evolução. *Donde uma associação sem precedente de leveza e eficácia, de tomada de decisão coordenada e de execução descentralizada, de expressão pessoal e de comunicação horizontal planetária, que possibilita uma forma de organização superior...*<sup>18</sup>

Manuel Castells chamou de *ciberdemocracia* um sistema onde a população participa diretamente das decisões governamentais. Tais tecnologias possibilitam a construção de um processo em direção à democracia direta que, embora um pouco lento, já se verifica no Brasil, por exemplo, por meio das opiniões emitidas nas redes sociais e dos abaixo-assinados virtuais.

De acordo com este autor, as formas de mobilização política voltadas a temas específicos e política não partidária, ganham legitimidade em todas as sociedades, influenciando a gestão pública e condicionando as regras e os resultados da concorrência política formal. Recuperam a legitimidade do interesse pelas questões públicas nas mentes e nas vidas das pessoas, ao introduzir novos processos e novas questões políticas, agravando a crise da democracia liberal clássica e ao mesmo tempo estimulando o surgimento do que ainda está para ser revelado: a democracia informacional<sup>19</sup>. No Brasil as redes sociais já são usadas para mobilização popular a fim de, por exemplo, agendar manifestações públicas. A comunicação pela web tem permitido a realização de abaixo-assinados como o que uma ONG obteve mais de um milhão de assinaturas para um pedido de afastamento de parlamentar federal<sup>20</sup>.

<sup>15</sup> Entre diversas obras, cita-se *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço, O Futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária*;

<sup>16</sup> Lévy, Pierre, *Intelligence collective*, p. 86

<sup>17</sup> Entre outras obras autor de: *A Era da informação: Economia, sociedade e cultura; A galáxia Internet*.

<sup>18</sup> Castells, Manuel - *La Galaxie Internet*, p. 10, 178

<sup>19</sup> Castells, Manuel - *A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura - volume 2 - O Poder da Identidade. O Poder da Identidade*. p 412

<sup>20</sup> A Avaaz, uma organização internacional de mobilização online, promoveu uma petição que foi assinada por mais de 1,3 milhão de brasileiros que exigiram a cassação do deputado federal Eduardo Cunha.

As tecnologias de informação e comunicação também podem dar inestimável contribuição no sentido da participação social nas políticas públicas e atos governamentais, não apenas como meio de divulgação de políticas e ações, mas também como viabilizadora de debates, análises e definições de medidas que afetam a coletividade. Há experiências inovadoras no mundo que têm como objetivo propiciar a participação social nas decisões em assuntos de interesse coletivo. O Distrito Federal, pelas condições de seu pequeno território e sua população com alto nível de instrução, e ainda acesso de grande parte da população à Internet poderia constituir-se em experiência inovadora do que se denominou democracia direta. Este tema, amplamente explorado por sociólogos e outros pensadores como Manuel Castells e Pierre Lévy pode inspirar a busca de soluções para os incontáveis problemas existentes na sociedade brasileira. Há inúmeros temas de interesse coletivo sobre os quais podem ser criados ambientes de trocas de informações e discussões com a utilização de sistemas de informação e comunicação.

Pierre Lévy propôs o desenvolvimento de uma inteligência coletiva, constituída pela união das pessoas e dos povos em um diálogo permanente que permitiria um desenvolvimento rápido desta inteligência. Considerou que *coletivos inteligentes permitiriam a implantação de um sistema de trocas de experiências e de reflexão na internet capazes de colocar corretamente, e talvez de resolver, problemas cruciais que não encontram formulação adequada*<sup>21</sup>.

Não há dúvida sobre o potencial de tais tecnologias, resta a decisão de utilizá-las de forma a buscar soluções para as questões de interesse público.

Observou-se, em encontro de Redes Sociais Locais<sup>22</sup>, que existe consciência por parte dos participantes da necessidade de um espaço de interação e diálogo da sociedade civil com o governo. Mesmo pessoas simples têm a noção do papel que pode ser desempenhado pela internet. Reivindicam a criação de sites ou portais governamentais que permitam interação e comunicação entre os órgãos governamentais e destes com a sociedade.

Ativista social, Everardo Lopes chama a atenção para o fato de que o principal obstáculo à efetivação (das políticas públicas) é o fluxo hierárquico do próprio Estado e afirma que a fragmentação das políticas é reflexo de uma política comprometida com a velha prática do fatiamento das ações do Governo para segmentos políticos, partidários, setores corporativistas (de trabalhadores ou empresariais). Lopes considera que romper com esse paradigma na gestão pública é fundamental para a efetivação das políticas públicas<sup>23</sup>.

A influência de interesses privados na esfera pública, verificada por vários autores<sup>24</sup>, é uma realidade a que também se referiu Lopes, comentando um quase engessamento a estrutura governamental: *O governo de Brasília, há anos, despreza experiências inovadoras. Entra governo e sai governo, e a diferença de um para o outro é quase imperceptível.*<sup>25</sup> É inegável a situação descrita e mudança radical nesse quadro pode se dar com a utilização apropriada das tecnologias de informação e comunicação e, mais ainda, com a valorização das pessoas que, voluntariamente, se dispõem a usar seu tempo em favor do interesse coletivo.

<sup>21</sup> Lévy, Pierre - L'intelligence collective, p. 25

<sup>22</sup> Realizado em 1º de junho de 2017

<sup>23</sup> Lopes, Everardo de Aguiar. Redes Sociais Locais, p. 79/80

<sup>24</sup> entre os quais Sueli do Nascimento, Pierre Muller e Yves Surel, Maria Isabel Barros Bellini, e Lindomar Wessler Boneti

<sup>25</sup> Idem, p. p. 130

A relevância das Redes Sociais Locais está demonstrada por Everardo de Aguiar Lopes em seu livro recentemente<sup>26</sup> publicado: *No território Brasília (todo o Distrito Federal), um capital humano extraordinário luta para ser reconhecido em sua dimensão ética e colabora efetivamente para o processo de eficácia das políticas públicas e para a boa governança local*<sup>27</sup>. Há, entre os voluntários que se envolvem na busca de soluções para questões coletivas, funcionários do governo que se somam ao esforço para resolver problemas e realizar sonhos coletivos.

Nesse tipo de atitude há grande participação dos sentimentos de solidariedade, compaixão e empatia para com a comunidade. Esse diferencial é frisado por Everardo Lopes que afirma ser o elemento primordial desse tipo de postura, que levam a resultados efetivos. Sem dúvida, muitos problemas ora vividos são decorrência do individualismo exacerbado que se espalhou pela sociedade. Sentimentos de empatia com o outro, assim como a consciência de que o comportamento individualista age em sentido oposto ao interesse coletivo, são elementos que podem trazer mudanças significativas.

Sobre a motivação afetiva existente nas Redes Sociais Locais, Everardo afirma que *esses ambientes têm, na sua origem, o diálogo, a afetividade e a colaboração na efetivação das políticas públicas, superando as práticas sociais exclusivas e competitivas...*<sup>28</sup>

A afetividade em atividades do serviço público não é um tema tratado com frequência, mas talvez seja a chave para o alcance de maior efetividade nas ações governamentais, do planejamento à execução das políticas. Cabe por isso a reflexão sobre os sentimentos predominantes na máquina administrativa e sobre as consequências nos resultados das políticas públicas.

Paula Leal<sup>29</sup> analisou a percepção de funcionários do Ministério do Trabalho sobre o suporte organizacional, ou seja, as condições dadas pela instituição aos seus funcionários. A percepção é constituída pelas crenças gerais a respeito da maneira em que a organização valoriza o funcionário, suas contribuições e o quanto se importa com o seu bem-estar.

A autora utilizou a Teoria de Suporte Organizacional para sua análise. Esta teoria considera que a percepção positiva de suporte organizacional produz uma sensação de obrigação de trabalhar no sentido de levar a organização a atingir seus objetivos. Há um comprometimento afetivo com a organização e a expectativa de que o melhor desempenho será observado e recompensado. Esta teoria considera que há reciprocidade entre a tratamento dado ao trabalhador e o desempenho deste na organização.

Os resultados do estudo da autora confirmaram a Teoria de Suporte Organizacional. Quanto maior o suporte organizacional percebido pelos servidores, maior seu comprometimento afetivo. O inverso também é verdadeiro; quando o suporte organizacional é insatisfatório há desmotivação, falta de compromisso com os objetivos institucionais e até enfermidades.

Entre as medidas para a existência de suporte organizacional adequado, Leal cita a gestão com informação e participação dos servidores assim como a disponibilização dos meios necessários às atividades da instituição e, ainda, políticas adequadas de ascensão na organização.

---

<sup>26</sup> Em 21.06.2017

<sup>27</sup> *ibidem*, p. 41

<sup>28</sup> Lopes, op. Cit. 43

<sup>29</sup> Leal, Paula de Faria Polcheira - Relações correlacionais entre percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego

Sobre a questão da afetividade cabe ressaltar que o envolvimento de uma pessoa em um dado problema será muito mais efetivo se houver sentimentos de empatia. Aspecto raramente tratado, muitas vezes desprezado, os sentimentos das pessoas têm importante reflexo nas atitudes e ações. Por isso, Everardo conclama o reconhecimento das Redes Sociais Locais *como ambientes afetivos e de colaboração na construção dos fluxos formais do Estado e dos fluxos informais da localidade, na efetivação das políticas públicas*<sup>30</sup>.

O reconhecimento das vantagens da criação de condições favoráveis ao envolvimento afetivo dos funcionários públicos e de pessoas da sociedade civil pode aproveitar um grande potencial para a melhoria e a efetivação de políticas públicas. Nas Redes Sociais Locais, as pessoas interagem de forma horizontal, de forma colaborativa e não competitiva.

Assim como membros das Redes Sociais Locais, Lopes defende a criação de um espaço digital, que também poderá trazer resultados reais e palpáveis nas Redes Sociais Locais: *“...o real e o virtual podem ser um só movimento*<sup>31</sup>. E conclama por uma gestão pública conectada com as ferramentas de interação entre as pessoas no século XXI. De fato, as tecnologias de informação e comunicação possibilitam conexões rápidas e múltiplas, é mister seu uso intensivo, com vistas a alcançar a necessária eficiência da máquina pública. Há perfeita consonância entre a abordagem intersectorial, a participação social e o uso das tecnologias de informação e comunicação.

Um exemplo de programa governamental, o Criança Candanga inova ao propor a integração de todas as instituições governamentais e também da sociedade civil com vistas a compartilhar conhecimentos e trabalhar conjuntamente de modo a evitar duplicidades e garantir melhores resultados. O programa ainda carece, porém, de condições tecnológicas que permitam realizar a almejada integração. Ao adotar uma plataforma ágil e arquitetura adequadamente desenhada os resultados serão, sem dúvida, surpreendentes.

---

<sup>30</sup> Lopes, p. 43

<sup>31</sup> Idem, p. 110/111/115

### 3. CONCLUSÃO

A adoção da intersectorialidade na concepção e implantação de políticas públicas pode, sem dúvida, promover maior racionalidade no uso dos recursos e melhores resultados dos programas e outras ações. A intersectorialidade pressupõe o trabalho conjunto de pessoas de diferentes áreas e por isso deve-se pensar também na realização de atividades que possam promover uma mudança de postura por parte de componentes dos órgãos públicos. Vive-se em um ambiente de acentuado individualismo, que, via de regra, contraria abordagens que contemplem a coletividade.

Não é difícil demonstrar as inconveniências de se desconsiderar os interesses e as necessidades da sociedade como um todo. A realidade ora vivida mostra isso de forma cabal. Toda a violência atualmente sentida pela população deve ou deveria ser suficiente para convencer da necessidade de se procurar atender as várias carências da sociedade.

Para tanto é mister uma mudança significativa na administração pública, de modo a permitir o abandono do modelo em que interesses privados praticamente determinam as políticas públicas e seus programas, para um modelo onde cada órgão participa considerando o sistema socioeconômico como um todo, trabalhando em conjunto com os demais setores.

Como dito anteriormente, as tecnologias de informação e comunicação constituem-se em ferramentas que podem possibilitar a agregação e articulação de grande número de instituições e sociedade civil. A partir da decisão de promover mudanças com vistas ao aumento da produtividade da administração pública, providências tecnológicas e de cunho cultural devem ser tomadas. Mudanças nos comprometimentos dos governos, na estrutura tecnológica e em crenças culturais podem representar uma mudança de paradigma capaz de promover reais avanços socioeconômicos e culturais.

As Redes Sociais Locais são exemplo da vontade e determinação da sociedade civil de colaborar com ações necessárias à melhoria das condições de vida da coletividade. Aproveitar esse potencial é de grande valia para o aumento da produtividade da máquina pública.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bellini, Maria Isabel Barros *et al.* - Políticas Públicas e Intersetorialidade em debate.  
Disponível em: [http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8133/2/evento\\_003%20-%20Maria%20Isabel%20Barros%20Bellini.pdf](http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/8133/2/evento_003%20-%20Maria%20Isabel%20Barros%20Bellini.pdf)
- Boneti, Lindomar Wessler - As políticas públicas no contexto do capitalismo globalizado: da razão moderna à insurgência de processos e agentes sociais novos.  
Disponível em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/pracs/article/view/587>
- Castells, Manuel - La Galaxie Internet. Paris: Fayard, 2002.
- \_\_\_\_\_ A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura - volume 2 - O Poder da Identidade. Ed. Paz e Terra, São Paulo. 2008
- Custódio, André Viana et Silva, Cícero Ricardo Cavalcante da - A Intersetorialidade nas Políticas Sociais Públicas. XI Seminário Nacional - Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. I Mostra de Trabalhos Científicos. In  
Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/viewFile/14264/2708>
- Lascoumes, Pierre e Le Galès, Patrick - A ação pública abordada pelos instrumentos.  
Disponível em: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/1331/1048>
- Leal, Paula de Faria Polcheira - Relações correlacionais entre percepção de suporte organizacional e comprometimento afetivo dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego - Monografia apresentada à Coordenação-Geral de Especialização da Escola Nacional de Administração Pública.  
Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2664>
- Lévy, Pierre - L'intelligence collective. Paris : La Découverte/Poche, 1997
- Lopes, Everardo de Aguiar. Redes Sociais Locais. Editora annbel lee. Brasília. 2017
- Nascimento, Sueli do - Reflexões sobre a intersetorialidade entre as políticas públicas in Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 101, p. 95-120, jan./mar. 2010  
Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-66282010000100006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-66282010000100006&script=sci_abstract&tlng=pt)

## Comitê Editorial

**LUCIO RENNÓ**  
Presidente

**MARTINHO BEZERRA DE PAIVA**  
Diretor Administrativo e Financeiro

**BRUNO DE OLIVEIRA CRUZ**  
Diretor de Estudos e Pesquisas  
Socioeconômicas

**ANA MARIA NOGALES VASCONCELOS**  
Diretora de Estudos e Políticas Sociais

**ALDO PAVIANI**  
Diretor de Estudos Urbanos e Ambientais

**Abimael Tavares da Silva**  
Gerente de Apoio Administrativo

**Alexandre Barbosa Brandão da Costa**  
Gerente de Estudos Ambientais

**Cláudia Marina Pires**  
Gerente de Administração de Pessoal

**Clarissa Jahns Schlabit**  
Gerente de Contas e Estudos Setoriais

**Cristina Botti de Souza Rossetto**  
Gerente de Demografia, Estatística e  
Geoinformação

**Francisco Francismar Pereira**  
Gerente Administrativo e Financeiro

**Frederico Bertholini Santos Rodrigues**  
Gerente de Estudos Regional e Metropolitano

**Jusçanio Umbelino de Souza**  
Gerente de Pesquisas Socioeconômicas

**Marcelo Borges de Andrade**  
Gerente de Tecnologia da Informação

**Rebeca Carmo Batista de Souza**  
Gerente de Estudos e Análises de Promoção  
Social

**Sérgio Ulisses Silva Jatobá**  
Gerente de Estudos Urbanos

### Revisão e copidesque

Heloisa Herdy

### Editoração Eletrônica

Maurício Suda

**Companhia de Planejamento  
do Distrito Federal - Codeplan**

Setor de Administração Municipal  
SAM, Bloco H, Setores Complementares  
Ed. Sede Codeplan  
CEP: 70620-080 - Brasília-DF  
Fone: (0xx61) 3342-2222  
[www.codeplan.df.gov.br](http://www.codeplan.df.gov.br)  
[codeplan@codeplan.df.gov.br](mailto:codeplan@codeplan.df.gov.br)



**Secretaria de  
Planejamento,  
Orçamento e Gestão**

