

Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade

Rose Marie Inojosa

SINOPSE O artigo, baseado em palestra proferida no seminário “A Reforma Administrativa”, trata da introdução da perspectiva intersetorial nas políticas públicas, refletindo-se na produção e oferta dos serviços, com o objetivo de impulsionar o desenvolvimento social e reverter a exclu-

são. Desenvolve os seguintes pontos: mudança de paradigma, a perspectiva da complexidade; projeto político transformador; prática de planejamento das políticas públicas como processo participativo; e mobilização e atuação em redes de compromisso social.

A sinergia entre as políticas públicas e entre os serviços públicos é possível? A organização de algumas idéias em torno de três questões permite-nos examinar a questão da intersetorialidade nas políticas e nos serviços públicos.

- O tema: Por que esse tema tem aparecido tanto em artigos e discussões?
- O interesse: Qual é a oportunidade desse tema para os serviços públicos?
- As implicações: Quais são as implicações da atuação intersetorial para a organização dos serviços públicos.

O tema está vinculado à discussão da transdisciplinaridade, bem mais madura e antiga. A nosso ver, a intersetorialidade, ou transetorialidade, é uma expressão, no campo das políticas públicas e das organizações, da transdisciplinaridade tal como tem sido discutida no campo do conhecimento científico. Por isso, convém examinar um pouco mais atentamente a transdisciplinaridade, cujas raízes se fincam na teoria da complexidade.

A transdisciplinaridade é a geração de conhecimentos ecologizados, para usar uma expressão feliz de Edgar Morin.¹ Esse autor afirma que as disciplinas nasceram sob o paradigma da disjunção e da redução. E foram dar em clausuras setoriais — ou seja, as disciplinas fecharam-se em si mesmas.

Rose Marie Inojosa é técnica em planejamento e gestão da Fundap. Mestre em Ciências da Comunicação e doutoranda em Saúde Pública, pela Universidade de São Paulo (USP).

1) Sociólogo francês, cuja produção, nos últimos anos, tem-se centrado na questão da complexidade. Morin tem proferido conferências anuais em São Paulo, na PUC e na Associação Palas Atena.

Construíram os seus saberes de um modo bastante isolado e com a pretensão de esgotar as questões. E acabaram criando linguagens e corporações próprias.

A teoria da complexidade, por sua vez, trabalha com a compreensão da diversidade. Para tanto, é preciso superar a fragmentação do conhecimento, já que as clausuras setoriais não dão conta de enxergar a diversidade. Sobre isso, Morin costuma dar como exemplo a ecologia, que seria uma transdisciplina: ela usa várias disciplinas, porém é mais do que a mera composição de saberes disciplinares, pois cria um novo conhecimento apoiado em diversas disciplinas.

No âmbito acadêmico, há um movimento no campo da produção de conhecimento para abrir essas clausuras setoriais e até rompê-las. Em um de seus livros, Morin (1999), analisando a Universidade na França, discute a questão da transdisciplinaridade, o modo como a universidade poderá romper as clausuras setoriais e criar conhecimentos articulados. Isso porque as disciplinas são incapazes, isoladamente, de captar **o que está tecido em conjunto**. Essa expressão em destaque é o significado da palavra “complexidade”. A vida está tecida em conjunto; não é possível separá-la. E é por isso que as disciplinas não têm dado conta da complexidade, dessa diversidade articulada.

A transdisciplinaridade é informada por esse novo paradigma de complexidade. E, no campo das organizações e das instituições, temos, então, a intersetorialidade – ou transetorialidade, já que o prefixo “trans” expressa melhor a idéia.

A crítica ao prefixo “inter” é que ele poderia significar apenas a proximidade de saberes isolados, sem daí gerar novas articulações. Isso ocorreu com a idéia de equipe multiprofissional, que pretendia a articulação de vários saberes profissionais para a solução de um mesmo problema, mas que, na prática, se limitou, na maioria das vezes, a reunir diferentes profissionais num mesmo lugar ou com um mesmo objeto, sem que o diálogo prosperasse. Isso por-

que se tratava de uma aproximação de corporações fechadas, e seus representantes acabavam preservando suas respectivas clausuras setoriais.

Na literatura, é possível encontrar os termos intersetorialidade e transetorialidade com o mesmo sentido: a articulação de saberes e experiências para a solução sinérgica de problemas complexos.

O QUE ACONTECE NO MUNDO DAS ORGANIZAÇÕES?

Sabemos que a vida em sociedade é a expressão do axioma de que *a vida está tecida em conjunto*. As necessidades e expectativas das pessoas e dos grupos sociais referentes à qualidade de vida são integradas. Não adianta prover escola para uma criança se ela não estiver bem alimentada e saudável. Sem um conjunto de necessidades atendidas, ela não conseguirá realizar seu aprendizado e desenvolver-se. A violência não se resolve com a repressão à criminalidade, mas, principalmente, com educação, distribuição de renda e outras ações sociais. O atendimento médico de boa qualidade no parto pode até diminuir a mortalidade materna, mas não consegue evitar outros riscos, como o baixo peso do bebê ao nascer, após uma gestação em condições inadequadas. Sabemos, portanto, que coisas separadas ou itens isolados não dão conta de promover qualidade de vida, de fomentar o desenvolvimento, de superar a exclusão social.

E, no entanto, o aparato governamental reflete perfeitamente as clausuras das disciplinas. Tal aparato governamental é todo fatiado por conhecimentos, por saberes, por corporações. Ninguém encara as pessoas e as famílias como as totalidades que são.

Há, também, uma outra herança, que é a hierarquia verticalizada, piramidal, em que os processos percorrem vários escalões, mas as decisões são tomadas apenas no topo, não na base, próximo à população.

Além desses dois fatores, o aparato governamental também é objeto de loteamento político-partidário e de grupos de interesse. Todas as estruturas, em todos os níveis de governo e a cada governo, a cada nova gestão, são novamente loteadas para os partidos e para os grupos de apoio. Desse modo, cada uma dessas fatias – que já é campo de uma dada corporação e de um grupo de interesses que extrapola a corporação setorial – passa por um novo loteamento político-partidário. Todos os setores, como Educação, Obras, Saúde etc., são campos de interesse de fornecedores, de produtores, de corporações e de grupos político-partidários.

Esses fatores, que decorrem de escolhas político-ideológicas, fizeram com que a estrutura governamental, que deveria ser cooperativa, no sentido de melhorar a qualidade de vida das pessoas, seja de fato competitiva. A lógica de competição reflete a própria competição entre grupos de interesse e facções. Isso fica bem evidente, por exemplo, na hora de dividir o orçamento, quando a briga é por mais verba para a Saúde, ou para a Educação, mais para Obras, com transferência de verba de um setor para outro etc. Essa é uma lógica que não tem nada a ver com a necessidade das pessoas ou dos grupos populacionais, que têm, sim, perfis diferentes, mas referidos ao lugar, à região onde vivem, a suas características socioeconômicas e culturais. E que precisam, integradamente, de condições de desenvolvimento social, de condições ambientais e de infra-estrutura.

São as características socioeconômicas e culturais que singularizam os grupos que o governo deveria estar atendendo, no sentido de garantir o provimento dos direitos que estão na Constituição, como é de sua responsabilidade.

Mas, na realidade, o aparato governamental, essa pirâmide fatiada, nem sempre olha para os grupos populacionais, para os conjuntos de pessoas, atento para as vulnerabilidades e oportunidades que os identificam. O aparato governamental pro-

vém itens isolados “para todos”, valendo-se de uma leitura míope do conceito de universalização, pois não pode dar a mesma coisa para diferentes grupos sem se perguntar: “Que diferença isso fará?”.

O aparato governamental preocupa-se com cada uma de suas fatias e seus produtos, isoladamente. Dificilmente conseguimos perceber, nos vários níveis de governo, a prática da avaliação de resultados. Faz-se a avaliação dos produtos oferecidos: quantas consultas foram realizadas, quantas cestas básicas estão sendo distribuídas, quais as obras terminadas. Mas, de fato, que diferença isso fez para o grupo que vive em tal região, com tal perfil, para segmento tal ou qual, que tem determinadas características? Isso é uma coisa que não se sabe nem se pergunta.

Atualmente, a sociedade volta-se para a questão da juventude, que é um segmento da população sempre muito esquecido nas políticas públicas. Temos tido, tradicionalmente, políticas para crianças, além de políticas mais genéricas, mas nunca houve preocupação maior com uma política para a juventude. E menos ainda para as variadas juventudes – a que mora no interior, nas áreas fronteiriças, ou a que vive na região metropolitana; para a juventude rica, com oportunidades; para a juventude pobre, vulnerável a muitos outros riscos além daqueles naturais da idade. E essas questões continuam “presas” de setores. A Saúde se ocupa da questão da Aids, da prevenção de doenças sexualmente transmissíveis (DST). A Educação cuida do ensino fundamental, do ensino médio. A Assistência fica dando bolsa, cesta básica, e coisas desse tipo. E esses itens acabam atingindo as pessoas e as famílias de uma forma meio desconjuntada. Não é necessariamente a mesma família que recebe essas coisas de maneira integrada e/ou continuada. Portanto, essa atuação não permite superar a exclusão social nem promove efetivamente o desenvolvimento social.

Então, a oportunidade do tema deve-se a uma queixa generalizada em relação

aos resultados das políticas e ações governamentais. E particularmente sobre essa manifesta dificuldade dos governos em diminuir as desigualdades sociais e reverter os quadros de exclusão social.

É evidente que existem outras razões para essa dificuldade, começando com as razões de caráter ideológico, que limitam, dentre outras coisas, as alternativas de mudança, saltando aos olhos a flagrante incompatibilidade entre a lógica de organização do governo, essa lógica segmentada e desarticulada, e as necessidades e expectativas complexas das pessoas e dos grupos sociais.

Retomando o conceito, estamos definindo intersectorialidade ou transectorialidade como a articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e a avaliação de políticas, programas e projetos, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas. Trata-se, portanto, de buscar alcançar resultados integrados visando a um efeito sinérgico. Transpondo a idéia de transdisciplinaridade para o campo das organizações, o que se quer, muito mais do que juntar setores, é criar uma nova dinâmica para o aparato governamental, com base territorial e populacional.

Convém ressaltar a idéia de sinergia. Essa questão de os programas atuarem isoladamente, provendo itens essenciais sem a preocupação de integrá-los — ainda que se tenham programas, agendas e grupos de trabalho —, reflete-se muito claramente no orçamento, por exemplo. Basta olhar o orçamento do Estado para ver que programas prioritários, assim definidos pelo próprio governo, não têm acolhida no orçamento. O orçamento torna-se aquela peça de ficção que revela muito bem as clausuras setoriais, a separação dos setores, a competição entre os grupos de interesse que ocupam os vários setores. A avaliação dos planos e projetos governamentais mal acompanha os resultados efetivos, ou seja, o que aconteceu com as famílias e com as pessoas. Acompanha apenas itens de produção,

processos e itens de estrutura, o que foi produzido e o que foi entregue: “Entregamos tantas casas, tantas cestas, tantas salas de aula”. Mas que diferença isso fez?

Uma perspectiva de trabalho intersectorial implica mais do que justapor ou compor projetos que continuem sendo formulados e realizados setorialmente. Intersectorialidade, ou transectorialidade, não é isso. Às vezes, as pessoas usam a expressão intersectorialidade para se referir a conjuntos de projetos que eventualmente estabelecem algum diálogo na hora da formulação ou da avaliação. Mas aqui estamos falando de uma perspectiva muito maior do que essa e que tem um conjunto de implicações para a ação do Estado, seja ela direta ou indireta.

Duas coisas são fundamentais sobre a formulação, a realização e a avaliação de políticas, programas e projetos intersectoriais ou transectoriais:

- a focalização, com base regional, em segmentos da população; e
- a preocupação com resultados e impactos.

Mas é preciso examinar o que se pode chamar de cisão entre produto e resultado. Quando se tem, por exemplo, um programa de assentamento de famílias, o produto é o número de famílias assentadas e os títulos que as famílias receberam. O resultado seria conhecido ao acompanhar o que aconteceu com essas famílias, a partir do assentamento. Elas estão conseguindo produzir? Permanecem naquela casa, naquele terreno ou naquela terra? O assentamento teve algum impacto no desenvolvimento local e da região? Normalmente, esse resultado não é acompanhado. E, justamente por não ser acompanhado, muitas vezes são repetidos erros históricos.

Em todos os níveis de governo, o problema é o mesmo. Por exemplo: o governo consegue entregar determinado número de unidades habitacionais, mas não se sabe quanto tempo as pessoas ficaram nas moradias. Isso levanta uma questão: essas mesmas pessoas continuarão pedindo uma mo-

radia, somando-se a novos sem-teto? Enfim, o governo pode estar provendo alguns itens, mas não sabe exatamente quais os resultados dessas provisões.

E nós, como cidadãos, temos de começar a cobrar isso dos planos e programas de governo, da prefeitura, do Estado e da União. Que diferença se pretende conseguir com tais planos e programas? Como vamos monitorar e acompanhar os resultados, ou seja, a diferença ou a mudança provocadas ou não na vida das pessoas? Evidentemente, a sociedade acaba acompanhando os resultados pelos reflexos na qualidade de vida, mas nem sempre é fácil vincular esses reflexos aos programas e planos.

A transetorialidade seria conseguir montar um quebra-cabeças que se refere àquele foco, em relação às políticas governamentais. O foco teria base regional e atingiria segmentos da população, seja por faixa etária, por gênero ou por ocupação, considerando as características de cada grupo para saber o que prover e como garantir o acesso e o aproveitamento dos bens e serviços públicos.

Para tanto, devem ser discutidos quatro aspectos básicos para se trabalhar a partir de uma perspectiva de transetorialidade:

- mudança de paradigma;
- projeto político transformador;
- planejamento e avaliação participativos e com base regional;
- atuação em rede de compromisso social.

MUDANÇA DE PARADIGMA

O primeiro aspecto seria o acolhimento de um novo paradigma, assim como ocorre no campo das disciplinas (o que tem sido uma discussão importante na universidade). Como poderemos superar aquele paradigma da disjunção, da separação, da clausura e da redução, e transitar para o paradigma de compreensão da diversidade e, mais que isso, da produção de nova perspectiva a partir dessa diversidade? A resposta é: adotar uma nova postura, ante os problemas que a organização pública deve

enfrentar na sociedade. Então, a primeira coisa a ser feita é essa mudança de paradigma, que significa uma reforma do pensamento: é preciso pensar de outro jeito, para criar, de fato, um paradigma com foco na complexidade, na compreensão da diversidade e, com certeza, na questão da comunicação.

Os estudiosos que vêm discutindo a transdisciplinaridade fazem uma abordagem muito interessante, ressaltando que não se trata de desprezar ou de ignorar as disciplinas, mas de promover uma comunicação verdadeira entre elas. Podemos transportar isso também para o campo das organizações. É claro que continuarão existindo saberes e provimento de itens, continuará havendo obras, escola, serviço de saúde, porque, por enquanto, é assim que sabemos operar. Começamos a mudança pensando em como planejar isso de modo diferente, como entregar isso à população, pensando nas singularidades dos grupos populacionais, pois não se trata de homogeneizar toda a produção.

PROJETO POLÍTICO TRANSFORMADOR

O segundo aspecto diz respeito ao projeto político para as políticas públicas. Aquele desenho piramidal e fatiado das corporações, dos grupos de interesse e do loteamento político atende confortavelmente às políticas chamadas assistencialistas. O aparato governamental está afeito a isso. Cabem lá, muito bem, todas as políticas assistencialistas. Contudo, tais políticas não se encaixam no modo de pensar intersetorial, pois ele contradiz a natureza do assistencialismo, que tem caráter de compensação e de provimento de itens. Por exemplo: quando está faltando algo, busca-se sanar esse problema específico. Mas, cuidar da transformação da sociedade e promover o desenvolvimento social é uma abordagem diferente, que significa a reparição mais equânime das riquezas.

Esse é o conceito de desenvolvimento social que estamos usando aqui, ou seja, a repartição mais equânime das riquezas existentes na sociedade em determinado momento histórico, com a redução das desigualdades (que todas essas políticas assistencialistas jamais pretenderam resolver) e, portanto, com a reversão da exclusão social.

PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO PARTICIPATIVOS E COM BASE REGIONAL

O terceiro aspecto atinge a organização interna do governo, pois diz respeito ao planejamento. A proposta de intersetorialidade tem conseqüências tanto no planejamento como no orçamento (que deveria ser um produto do planejamento, mas não é). Atualmente, é o orçamento que determina o planejamento, a partir de embates entre grupos de interesse que definem a distribuição no orçamento, assim como definem, depois, a liberação dos recursos.

A perspectiva intersetorial implica o planejamento com base regional. Implica uma lógica de planejamento não como a produção de um plano, como hoje existe – em determinado momento do ano, um grupo de pessoas examina o velho orçamento e faz o que chama de planejamento, que não passa de um “requeamento” do orçamento do ano anterior. Mas a perspectiva intersetorial precisa de um processo de planejamento diferente, em que o plano faz parte de um processo permanente, que começa com a análise de situação, passa por escolhas estratégicas e faz acordos.

E é preciso que o planejamento seja participativo? Sim, pois não dá mais para atuar de modo isolado. O planejamento participativo tem de agregar outros atores, que vão ter outros enfoques dos segmentos da população, das regiões. Dentro desse processo, o plano é um grande acordo feito a partir da avaliação de resultados, com o pressuposto de ser refeito dinamicamente. O planejamento regional e participativo deve, portanto, determinar uma mudança importante na lógica do orçamento do Estado.

ATUAÇÃO EM REDE DE COMPROMISSO SOCIAL

Finalmente, o quarto aspecto refere-se a uma nova organização para superar aquela pirâmide hierarquizada e fatiada da estrutura governamental. Há muitos modelos disponíveis. A reforma administrativa isolada pode não significar absolutamente nada. Pode ser aquela política “de toalha”, de enxugamento. Pode ser simplesmente uma leitura do modelo liberal, uma forma de reduzir o Estado, ou o contrário. Mas ela, por si só, não promove mudança. A nosso ver, a reforma administrativa se integra àquelas outras partes do quebra-cabeça. E está aí como uma parte necessária para viabilizar esse novo olhar transetorial.

Se for acolhido um novo paradigma, uma outra perspectiva de política pública, com o banimento do assistencialismo e a adoção do planejamento como processo participativo, ficará de fato intolerável o modelo piramidal e setorializado do aparato do Estado, que já se mostra insustentável, dada a sua incapacidade de promover mudanças substantivas. Então, torna-se indispensável que tal modelo seja reexaminado. Isso poderia significar apenas uma reforma administrativa, mas pode e deve ser mais que isso.

Nesse sentido, a atuação em rede de compromisso social pode ser uma parte dessa solução, pois significa que o Estado vai permeabilizando-se e abrindo-se à sociedade, trabalhando não em setores, não em clausuras, mas com outros parceiros que também estavam fazendo o provimento de necessidades e expectativas da sociedade também com uma lógica disciplinar isolada, setorial.

A rede de compromisso social – expressão usada para distinguir a natureza da rede – permite que esses atores independentes, ligados ao aparato governamental e à sociedade, sejam atraídos e se mobilizem para, juntos, trabalharem determinado problema da sociedade.

É preciso trabalhar com a idéia de redes, agregando novos atores. Não se trata

de um grupo de trabalho preocupado apenas em fazer uma proposta ou avaliação. Trata-se de uma verdadeira rede de compromisso, na qual instituições, organizações e pessoas se articulam em torno de uma questão da sociedade, programam e realizam ações integradas e articuladas, avaliam juntos os resultados e reorientam a ação.

O governo é parte dessa rede, que será capaz de fazer propostas de planejamento com base regional e assumir a co-responsabilidade. Atualmente, isso não acontece, e as pessoas ou os grupos se dispersam, mesmo que, às vezes, tenham propostas muito parecidas. Mas o plano é entregue ao governo e o aparato governamental, sozinho, é incapaz de realizá-lo. Enquanto isso, as mesmas instituições que ajudaram a produzir as propostas continuam agindo muitas vezes de forma coerente com suas próprias propostas, mas de maneira isolada e desarticulada.

A Cartografia de uma Rede, que o Projeto Quixote da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) publicou, mostra como os meninos de rua trafegam por várias organizações, cujos esforços não logram mudar os condicionantes que resultam na exclusão dessas crianças.

Resumindo: além da base regional e da rede, o planejamento e a ação articulados requerem liderança. Mas as lideranças também continuam muito setorializadas, tanto dentro dessa estrutura da ação governamental quanto nas organizações não-governamentais. E é imprescindível que elas tenham uma visão mais ampla.

EXEMPLO DE PROGRAMA EM SÃO JOÃO DA BOA VISTA

A Rede Adolescente – InterAções pela Vida é uma rede de compromisso social, mobilizada em torno de uma questão social. Seu trabalho é regional e focaliza o segmento jovem da população. Nasceu na região de São João da Boa Vista, a partir de uma discussão com diversos atores, não apenas governamentais, da região.

A princípio, a regional de Saúde da área convidou 25 prefeitos para discutir uma proposta de planejamento inter-setorial.² Os prefeitos articularam suas áreas de Educação, Saúde e Assistência Social. A partir desse ponto, atores do governo do Estado e dos governos municipais se reuniram para discutir problemas que ocorriam nos vários municípios e que eram comuns à região.

Na seqüência, escolheram um ponto que, naquele momento, estava mobilizando mais as pessoas: o problema do aumento da drogadição entre a população adolescente. E a partir da discussão desse problema, com sua peculiaridade regional, os atores governamentais perceberam que precisavam de outros atores para começar a formular uma proposta e poder intervir. Decidiu-se fazer, então, um amplo chamado às sociedades de cada município, e começou a ser tecida a Rede Adolescente.

Na realidade, essa rede ocorre em dois níveis. Cada município tece sua própria rede com os atores governamentais e não-governamentais daquele município. E as redes municipais se articulam em uma rede regional.

Mas não se trata de uma rede formal, uma vez que cada instituição continua autônoma e independente, preservando seus propósitos e sua própria ação. Mas, dadas as necessidades de resolver um problema comum e se energizar, fazendo com que a ação das várias organizações se potencializem para a obtenção de resultados comuns, a partir de uma visão compartilhada de futuro, tais organizações se articularam em redes municipais. Assim, passaram a existir ações de âmbito municipal, nas quais os vários atores dividem as responsabilidades.

As redes municipais se articulam em uma rede regional, que se ocupa não só do processo de comunicação entre as diversas redes, mas também de questões que extrapolam o âmbito do município.

Há outros exemplos. A área de desenvolvimento e assistência social em São Paulo busca estruturar um trabalho com as redes regionais. Com essa mesma lógica, aten-

2. Proposta articulada pelo Prof. Dr. Luciano A. Prates Junqueira, no processo de assessoria da Fundap à Direção Regional de Saúde XX da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

dem-se pessoas que estão numa determinada região do Estado e que têm um perfil específico. Mas, obviamente, as condições da região interferem em outras condições, que acabam determinando-se mutuamente. Portanto, exigem soluções e ações que têm de se ajustar a cada região. Assim, a proposta em rede dá conta de uma ação muito mais focalizada.

Também há muitos municípios que já trabalham com a lógica do orçamento participativo, para o qual os problemas são identificados com base local, regional, com a participação de atores. Isso faz parte de um projeto político, de uma mudança de enfoque político, já que não se trata de uma mera mudança de sistemática de trabalho. É evidente que, dependendo da situação específica de cada local, não passará de mera mu-

dança de sistemática; porém, em outros locais, talvez possa ajudar projetos políticos que hoje se vêem reféns da velha sistemática.

Finalmente, convém observar que qualquer mudança pode ser uma mera mudança de sistemática ou pode ser uma mudança política real. Nesse sentido, ela dependerá da existência, em cada município, em cada Estado e na União, de um projeto político de participação, que seja transparente e novo, caso contrário ela irá se esgotar como sistemática nova. Trata-se, portanto, do desenvolvimento de um olhar e de um fazer transetoriais, em que dialoguem as várias dimensões da mudança, orientados, sempre, pelas necessidades integradas da população e por uma perspectiva política de desenvolvimento social e de superação da exclusão.

Referências bibliográficas

INOJOSA, R. M.

1998 Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro, v.32, n.2, p.35-48, mar./abr.

1999 Redes de compromisso social. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro, v.33, n.5, p.115-141, set./out.

JUNQUEIRA, L. A. P.

1998 Descentralización, intersectorialidad y red en la gestión de la ciudad. *Reforma y Democracia*, Caracas: CLAD, n.12, oct., p. 89-108

JUNQUEIRA, L. A. P.; INOJOSA, R. M.; KOMATSU, S.

1998 Descentralização e intersectorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza. In: EL TRÁNSITO de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública. Caracas : Unesco/Clad. p. 63-124.

MARTINS, C. E.; PALMA E SILVA, L.; STANISCI, S. (Org.)

2000 Intersetorialidade: um desafio para a política de assistência social. In: DISCUTINDO a Assistência Social no Brasil. Brasília : Secretaria de Assistência Social/MPAS; São Paulo: Fundap

MORIN, Edgar

1999 *Complexidade e transdisciplinaridade — a reforma da universidade e do ensino fundamental*. Trad. Edgar de Assis Carvalho. Natal : EDUFRN.

UNIFESP

1998 *Cartografia de uma rede*. São Paulo : Unifesp. Projeto Quixote.

Documentos arquivísticos

FUNDAP – Fundação do Desenvolvimento Administrativo

1997 *Processo de mudança organizacional da Prefeitura Municipal de Fortaleza (CE)*,
Relatório Final. São Paulo. jul.

1998 *Relatório Final à Direção Regional de Saúde de São João da Boa Vista DIR XX*,
Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. São Paulo. jul.