

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
PROGRAMA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Marcelo Henrique de Oliveira e Souza

**PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE: O  
ALCANCE DAS AÇÕES INTERSETORIAIS**

**BELO HORIZONTE  
2019**

## **PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE: O ALCANCE DAS AÇÕES INTERSETORIAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Ciências  
Econômicas da Universidade Federal de  
Minas Gerais, como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Beck  
Ckagnazaroff



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Marcelo Henrique de Oliveira e Souza**, REGISTRO N° **2017759257**. No dia 07/05/2019 às 17:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE: O ALCANCE DAS AÇÕES INTERSETORIAIS**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Ivan Beck Ckanazaroff**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

72 pontos (setenta e dois) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 07/05/2019.

Prof. Ivan Beck Ckagnazaroff  
(Orientador(a))

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca

Prof(a). Neiva dos Santos Andrade



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Marcelo Henrique de Oliveira e Souza**, número de matrícula **2017759257**.

Modificações solicitadas:

Na introdução aprimorar o contexto retirando os termos genéricos. Desenvolver sobre a educação e PEI no referencial. Fundamentar a análise dos resultados

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Prof(a). Ivan Beck Ckagnazaroff  
(Orientador(a))

Assinatura do(a) aluno(a): **Marcelo Henrique de Oliveira e Souza**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 14 de maio de 2019

Professor Orientador

Assinatura

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	08
2	REVISAO DE LITERATURA.....	10
	2.1 Gestão Pública .....	10
	2.2 Políticas Públicas .....	12
	2.3 Intersetorialidade .....	13
	2.4 Programa Escola Integrada - PEI-PBH .....	15
3	METODOLOGIA.....	17
4	RESULTADOS.....	18
	4.1 Os direitos sociais das crianças e adolescentes.....	18
	4.2 Organização administrativa do PEI-PBH.....	20
	4.3 O Sistema Educacional e a Política de Educação Integral de Belo Horizonte.....	21
	4.4 As parcerias entre a PBH e as Organizações da Sociedade Civil – OSCs .....	23
	4.5 Os mecanismos de participação da sociedade Civil.....	25
	4.6 Contextualizações do Programa Escola Integrada .....	27
5	CONSIDERAÇÕES.....	30
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

## **PROGRAMA ESCOLA INTEGRADA DA PREFEITURA DE BELO HORIZONTE: O ALCANCE DAS AÇÕES INTERSETORIAIS**

### **RESUMO**

Este artigo apresenta uma reflexão sobre as ações que instrumentalizam a articulação e a integração das instituições e atividades do Programa Escola Integrada, desenvolvido pela Prefeitura de Belo Horizonte, por meio da Secretaria Municipal de Educação. O Programa é considerado, pelo Município, como um instrumento relevante da Política de Educação Integral, que possibilita, por meio da inter-relação escola e sociedade civil, ampliar a jornada escolar e atender as demandas das escolas, que buscam fortalecer o pertencimento escolar, contribuir com as famílias e garantir os direitos sociais dos estudantes matriculados na Rede Municipal de Educação da Cidade. Para isso, relacionou-se o Programa e o seu pressuposto intersetorial aos conceitos de gestão pública, políticas públicas, intersectorialidade e direitos sociais, por meio de uma análise documental, que trata destes temas. E para descrever sobre sua relevância como instrumento de política pública utilizou-se da análise de documentos, disponíveis e disponibilizados pela Secretaria Municipal de Educação, de revisão de estudos realizados sobre o Programa e entrevistas orais. O Estudo permitiu compreender como a gestão do Programa realiza, sob as formas interinstitucionais e multissetorial, o desenvolvimento das diferentes ações e serviços, oferecidos aos alunos e às suas famílias, e como articulam as parcerias, os recursos e saberes entre os diversos órgãos do governo municipal e as instituições da sociedade civil, comprometidas mutuamente com a efetivação dos direitos sociais dos estudantes da Prefeitura de Belo Horizonte.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Políticas Públicas. Intersectorialidade. Direitos Sociais.

## **ABSTRACT**

This article presents a reflection on the actions that instrumentalize the articulation and integration of the institutions and activities of the Integrated School Program, developed by the Municipality of Belo Horizonte, through the Municipal Department of Education. The Program is considered by the Municipality as a relevant instrument of Integral Education Policy, which makes it possible, through the interrelation between school and civil society, to extend the school day and meet the demands of schools, which seek to strengthen school, contribute to families and guarantee the social rights of students enrolled in the Municipal Education Network of the City. For this, the Program and its intersectorial assumption were related to the concepts of public management, public policies, intersectoriality and social rights, through a documentary analysis that deals with these issues. And to describe its relevance as an instrument of public policy was used from the analysis of documents, available and made available by the Municipal Department of Education, review of studies conducted on the Program and oral interviews. The study made it possible to understand how the management of the Program, under the interinstitutional and multisectoral forms, performs the development of the different actions and services offered to students and their families, and how they articulate the partnerships, resources and knowledge among the various government agencies municipal and civil society institutions, mutually committed to the realization of the social rights of students of the City Hall of Belo Horizonte.

**Keywords:** Public Management. Public policy. Intersectoriality. Social rights.

## 1 INTRODUÇÃO

Os problemas que incidem sobre o Estado brasileiro não são poucos e nossa realidade social é muito complexa e, por vezes, contraditória. O Brasil é um país que apresenta importante evolução do seu Produto Interno Bruto (PIB) e significativas melhorias das condições de vida dos setores mais abastados da sociedade, mas é, ainda, muito atrasado no desenvolvimento socioeconômico e a desigualdade só piora como aponta o Relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), lançado em 2016. Para Furtado (2006) o fato de uma parcela tão significativa da população não participar dos benefícios do desenvolvimento torna-se um dos principais problemas, senão o prioritário, de quem governa. Ainda segundo Furtado (2006, p. 11), “A verdade é que o Brasil continua sendo uma constelação de regiões de distintos níveis de desenvolvimento, com uma grande heterogeneidade social e graves problemas sociais”.

O Brasil vivenciou, nos últimos anos, mudanças importantes em sua estrutura política, econômica e social, que, segundo Leite (2014), contribuíram para o processo de desenvolvimento e para a universalização dos serviços públicos. Todavia, de agora em diante, conforme o mesmo autor, os governos, junto com a sociedade civil, precisam completar a tarefa da universalização dos direitos, ampliando as conquistas e melhorando a qualidade dos serviços. Para Pinheiro (2014) a desigualdade e a exclusão social persistem e se anunciam nas formas de gestão e de atuação do Estado brasileiro e podem ser vistos na medida de sua dependência de recursos, de sua capacidade de produzir riquezas e de cumprir o compromisso urgente da construção de uma gestão pública, centrada na sociedade e direcionada para atender os direitos sociais. De fato, a efetiva participação da sociedade é um requisito essencial para a definição de uma nova lógica de gestão e para encontrar soluções que considerem a totalidade dos problemas e a complexidade da nossa realidade social.

Pelo exposto, é cada vez mais relevante, nos tempos atuais, promover o debate e a reflexão sobre as formas de gestão do Estado brasileiro e de participação da sociedade. Nesse contexto, a intersetorialidade recebe cada vez mais importância como instrumento de gestão pública. Em decorrência, torna-se necessário analisar como o Estado e a sociedade estão conseguindo vencer o importante desafio de elaborar e implementar as propostas de políticas intersetoriais. Ao mesmo tempo, é preciso averiguar o alcance das ações intersetoriais desenvolvidas pelo poder público, em consonância com outras instituições e organizações da sociedade civil, destinadas a melhorar a eficiência e ampliar os resultados das políticas públicas, estabelecidas para consolidar os direitos sociais, previstos no texto constitucional de 1988.

Da mesma forma, entende-se que a análise da intersetorialidade, empregada na administração pública como forma de modernização do aparelho de Estado e de expansão das políticas públicas, como visto em Leite (2014), é relevante para todos os gestores públicos envolvidos com a elaboração e a implementação das ações intersetoriais. Especialmente, para os gestores da educação pública de Belo Horizonte, sob os quais recaem as atribuições de articular e consolidar os programas e projetos elaborados com a perspectiva intersetorial e interinstitucional, para atender as demandas apresentadas pelas escolas da Rede Municipal da Cidade.

O problema da educação no Brasil é histórico e nossas escolas continuam ruins. “Os dados referentes ao desempenho dos nossos estudantes, em todas as etapas de ensino, são decepcionantes”, segundo Relatório, de 2018, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE). Ainda segundo o Relatório “Esse é o reflexo da



qualidade da educação que lhes é oferecida”. Tal precariedade decorre da falta de estrutura escolar, desinteresse da comunidade escolar em participar e compartilhar os problemas, baixa qualificação dos professores e salários que, por serem relativamente baixos, acabam não servindo de motivação para os professores e como incentivo para a formação de futuros profissionais, entre outros fatores que afetam diretamente na qualidade da educação brasileira.

“Uma política educacional eficaz consiste, basicamente, num esforço de consistência capaz de superar a tendência à fragmentação das iniciativas em ações tópicas e isoladas. Essa tendência à fragmentação deriva, de um lado, da estrutura do sistema administrativo, o qual configura os instrumentos de ação através de programas independentes e autônomos e de rubricas orçamentárias estanques: construção de escolas, auxílio para treinamento de professores, merenda escolar, livro didático, TV Educativa.” (GOLDEMBERG, 1993).

O frágil sistema educacional brasileiro impossibilita garantir uma educação fundada no princípio do direito à aprendizagem e na qualidade dos serviços. As dificuldades da escola para atrair e ensinar a todos os alunos e diminuir as altas taxas de evasão e repetência indica a necessidade de se redimensionar a escola em sua oferta de tempo, espaço e dimensão curricular. Contudo, não se pode ignorar a existência de proposições políticas, realizadas ao longo dos anos, que, em alguma medida, tentaram remodelar a educação brasileira. Neste contexto, surgem as concepções de formação integral e de escola de tempo integral, que, segundo Cavaliere (2002), buscam fazer frente à função social excludente que a escola exerce desde o início do período colonial em nosso país.

A Constituição Federal/1988 e a LDB 9394/96 determinam que a educação brasileira tenha como propósito o desenvolvimento pleno do cidadão, sua qualificação para o trabalho e o seu preparo para a cidadania. O que nos faz pensar em uma educação integral que contemple os diversos fatores do desenvolvimento das pessoas tanto na esfera individual quanto na sua vida em sociedade. Uma educação abrangente que considere as dimensões afetiva, cognitiva, política, social, física e cultural.

A Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte – SMED, para cumprir os objetivos da Política de Educação Integrada do município, emergente da Educação Integral destacada enquanto um desdobramento do processo de redemocratização do país, a partir dos anos 80, como visto em Ramalho (2014), vem desenvolvendo a proposta de gestão intersetorial como abordagem para alcançar os seus objetivos de fortalecer a escola, como um ponto na rede de proteção dos alunos. A Política de Educação Integral conta com o devido respaldo legal previsto nos instrumentos normativos locais e federais, dando um novo significado para as práticas, saberes e responsabilidades educacionais.

Assegurar o direito à aprendizagem é um eixo estruturante para a gestão escolar que, segundo Libâneo (2004, P. 06), “caracteriza os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar”. As políticas sociais, como um todo, precisam garantir a previsão legal e possibilitar que os alunos usufruam de todas as possibilidades de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos.

A SMED tem vários Programas e Projetos desenvolvidos e executados com o propósito de viabilizar e alcançar melhores resultados no cumprimento das metas e diretrizes previstas no Plano Municipal de Educação - PME. Entre todos os Programas e Projetos definiu-se pelo Programa Escola Integrada da Prefeitura de Belo Horizonte – PEI-PBH como tema deste trabalho, dando ênfase, como recorte analítico, ao seu pressuposto de articular as ações intersetoriais com outras práticas educacionais e sociais. O PEI – PBH aponta para

probabilidade de realização de um trabalho direcionado na perspectiva da educação integral, da individualidade e das especificidades, que possibilite a obtenção de melhores resultados.

O PEI-PBH é uma Política Pública, criada, em 2006, para ampliar a política pedagógica do Município e o diálogo com a sociedade civil, por meio das parcerias e de modo institucionalizado. O Programa alcançou um reconhecimento e uma amplitude significativos na Rede Pública de Ensino de Belo Horizonte, abrangendo todas as escolas do Ensino Fundamental e mais 56 instituições socioeducativas. O PEI-PBH integra diversos setores da sociedade, na interlocução cotidiana com os estudantes e na articulação de ações intersetoriais e interinstitucionais de diferentes esferas governamentais, com a introdução de diversos formatos metodológicos no processo de escolarização e a incorporação de espaços e práticas culturais e sociais existentes em Belo Horizonte.

A possibilidade que o Programa oferece para debater e refletir sobre gestão pública, políticas públicas, direitos sociais e intersetorialidade, além da sua perspectiva intersetorial e abrangência são aspectos importantes que justificaram a sua escolha como tema deste trabalho.

Este trabalho pretende contribuir para os estudos relacionados à Educação Integral, na medida em que procura perceber qual o nível de eficácia do Programa Escola Integrada, como instrumento utilizado para promover a intersetorialidade entre as instituições e os Programas e Projetos educacionais, culturais e sociais desenvolvidos. O problema que se coloca é: qual o alcance das propostas desenvolvidas pela SMED para a articulação e a integração das ações intersetoriais, promovidas por meio do Programa Escola Integrada, no atendimento aos direitos sociais dos alunos?

Desta forma, tomando como referência os esclarecimentos até aqui expostos, com os quais se elaborou e realizou o presente trabalho, definiu-se como objetivo principal analisar o modelo intersetorial que vem sendo utilizado na Rede Municipal de Educação, pela SMED, como abordagem para a implementação das políticas intersetoriais da educação. Para alcançar o melhor entendimento proposto no objetivo geral deste trabalho, foram estabelecidos os objetivos específicos de compreender como o Programa articula as ações intersetoriais e identificar o alcance dessas ações na garantia dos direitos sociais dos alunos matriculados na Rede de Ensino Público da cidade.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Gestão Pública**

O novo modelo de administração pública brasileira, implantado a partir da segunda metade dos anos 80, buscava superar os modelos patrimonialista e burocrático, como visto em Leite (2014), e introduzir as vantagens da administração gerencial empresarial, com as características do setor público, de acordo com Rua (2014). Para Abrucio (1996, p.31) “a atividade governamental é entendida como algo com uma natureza específica, que não pode ser reduzida ao padrão de atuação do setor privado.” Para o referido autor, no setor público o chefe de governo tem a expectativa da reeleição, as decisões são compartilhadas e os recursos provêm do contribuinte; no meio privado o empresário tem como finalidade principal o lucro, pode decidir sozinho ou no máximo com os acionistas da organização e os recursos são provenientes das vendas. Sobre o novo modelo de administração de pública, Rua (2014)

explica que o modelo gerencial implica em elevado grau de autonomia por parte dos agentes burocráticos, a participação dos atores sociais e em especial a flexibilidade, a descentralização, a horizontalização das estruturas administrativas e as formas de controle. Para Dagnino (2014), no Brasil, o termo gestão pública é utilizado atualmente para designar as atividades que têm lugar nos ambientes públicos ou aos conhecimentos que nele são aplicados.

“No lugar da velha administração pública burocrática, emergiu uma nova forma de administração – a administração pública gerencial -, que tomou emprestado do setor privado os imensos avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração de empresas, sem, contudo perder sua característica específica: a de ser uma administração que não está orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público.” (BRESSER PEREIRA, 1997, p.11).

A abordagem gerencialista exalta as características da administração de organizações privadas e aplicam termos como competição, mercado, cliente, entre outros, à Administração Pública, com foco maior na eficiência. Esta abordagem sofreu críticas, como visto em Paula (2005), por partilhar do esquematismo gerencialista, que dificulta o tratamento da relação que se estabelece entre os aspectos políticos e técnicos da gestão e por dar primazia às dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa da gestão colocando em jogo seu grau de inovação e de comprometimento com a participação cidadã.

Ronconi (2011) propõe a adoção de um novo modelo, denominado de governança pública, que expressa, mais do que eficiência gerencial, vontade e comprometimento político para implementar um projeto democrático, capaz de abrir a gestão da coisa pública à participação de diversos atores da sociedade civil e gerar espaços públicos de participação e controle social. A governança pública vem sendo proposta por destacar a sua relação com uma maior democratização dos processos de implementação, execução e controle das políticas públicas e por possibilitar implantar na administração pública um modelo de gestão, cujo processo decisório inclua os diferentes sujeitos sociais. Tenório (1998) sugere um modelo que viabilize a participação cidadã na proposição e elaboração de políticas públicas e nas decisões, estabelecendo uma nova forma de relação entre estado e sociedade.

“O conceito de participação cidadã está lastreado na universalização dos direitos sociais, na ampliação do conceito de cidadania e em uma nova compreensão sobre o papel e o caráter do Estado, remetendo à definição das prioridades nas políticas públicas a partir de um debate público.” (GOHN, 2003, p. 57).

A participação efetiva da sociedade é uma condição essencial para dar sentido a uma nova proposta de gestão pública que encontre, conjuntamente com a sociedade, soluções que considerem os problemas e a complexidade da nossa realidade social. Gaventa e Valderrama (1999, apud. Silva, 2015, p. 31) propõem a participação social em duas vertentes: a participação tradicional que se refere ao voto, aos partidos e lobbies e a participação, no contexto da descentralização democrática, na qual os indivíduos seriam beneficiados de programas governamentais.

A atual Constituição Federal - CF ampliou o processo democrático, criou mecanismo legal para a modernização do aparelho estatal, para a ampliação das políticas públicas e para o desenvolvimento de uma rede de proteção social universal. Ainda assim, a administração pública brasileira não superou a cultura política, apontada por Oliveira (2008), como historicamente marcada por práticas clientelistas que definem que o acesso dos usuários aos bens, recursos e serviços se realiza por relações pessoais entre o cidadão e os representantes

do poder público. Da mesma forma, a participação popular não é uma realidade e nossa democracia está em processo de consolidação, no dizer de Salles (2014, p. 7), “desafiando nosso passado autoritário e mazelas como o mandonismo local e o populismo.” “Sem democracia não há participação e transparência nas decisões, não há planejamento participativo, avaliação de políticas, prestação de contas. Não há responsáveis, há impunidade.” (DAGNINO, 2014, p. 36).

Nessa perspectiva, é necessário promover mudanças na gestão pública e aproximar cada vez mais o governo da sociedade. Pensou-se em uma participação efetiva da sociedade, como propõe Salles (2014), que abranja todo o processo de decisão, de planejamento e de controle, que pode constituir resultados de eficiência e ampliação da democracia. De certo, as diferentes ações governamentais necessitam cada vez mais de um trabalho conjunto entre os órgãos e instituições, que precisa ser realizado de forma integrada e articulada, não cabendo mais tratar os problemas de forma fragmentada e por estruturas departamentalizadas, que “conduzem a uma atuação desarticulada e obstaculizam mesmo os projetos de gestões democráticas e inovadoras.” (JUNQUEIRA; INOJOSA; KOMATSU; 1997, p. 21).

A forma que o Estado e os governos são organizados no Brasil demonstra as razões das dificuldades que a administração pública encontra para articular e compartilhar as decisões. De tal forma, a gestão pública brasileira também encontra dificuldade para alargar a participação política e para trabalhar em conjunto com a sociedade, no enfrentamento dos graves problemas como a desigualdade e a exclusão social. Santos (2014) nos ensina que a redução da pobreza e das desigualdades sociais é decisiva para o aprofundamento da democracia e para a realização da nossa coesão social. Ainda assim, entre todos os problemas que merecem nossa atenção, precisamos saber qual o papel que o Estado brasileiro deve desempenhar para garantir o desenvolvimento socioeconômico e oferecer à sociedade uma vida com mais qualidade.

## **2.2 Políticas Públicas**

As políticas públicas são medidas idealizadas pelos governos com a finalidade de resolver os problemas e as necessidades que influenciam a vida das pessoas. No dizer de Santos (2016) as políticas públicas são medidas tomadas pelo Estado que atuam sobre o espaço público, gerando ou não bens públicos. Elas são resultantes da atividade política, que consiste na resolução pacífica de conflitos, como explica Rua (2014), e mobilizam todos aqueles que estão diretamente envolvidos com a gestão pública. A CF de 1988, na medida em que estabeleceu os princípios e programas normativos, constituiu as bases das Políticas Públicas, direcionando a atuação do Estado e dos agentes públicos e instrumentalizando a participação da sociedade. O princípio constitucional da soberania e o seu exercício demonstram a importância da participação social na elaboração e implementação das políticas públicas, em especial das políticas sociais.

“Considera-se como política pública o espaço de tomada de decisões autorizada ou sancionada por intermédio de atores governamentais, compreendendo atos que viabilizam agendas de inovação em políticas ou que respondem a demandas de grupos de interesse.” (COSTA, 1998, p. 7).

Para Melazzo (2010), o uso desta expressão só se justificaria quando se aproxima dos interesses de uma coletividade, extrapolando os limites de proveitos particularistas ou mesmo

individuais, na medida em que deve ser expressão de um debate público aberto à participação dos interessados diretos ou indiretos e propenso aos interesses contraditórios.

O marco da nova fase das políticas públicas no Brasil vem da CF de 1988, que propõe, no dizer de Leite (2014), modernizar o aparelho do Estado, expandir as políticas públicas e construir uma rede de proteção social que alcance todo o universo da população carente. A dimensão da universalidade já foi alcançada em vários aspectos como: saúde; assistência social e educação. Falta levar as Políticas Públicas aonde ainda não chegou e melhorar a qualidade dos serviços, de modo que atenda a diversidade existente na sociedade.

Não cabe mais pensar as Políticas Públicas sem a existência da interlocução entre o Estado e a sociedade. É preciso identificar melhor os atores sociais e dar a eles a possibilidade de exercerem a cidadania plena. Malmegrin (2014) ensina que o desenvolvimento local, para se efetivar, precisa mobilizar as energias da sociedade, com bom emprego das potencialidades e capacidades, existentes ou possíveis de existir, no(s) município(s). Mesmo quando se trata apenas do nível local, segundo Rua (2014), o sucesso da implementação de políticas públicas envolve diferentes setores da sociedade e precisa considerar como importantes os diferentes vínculos entre as organizações e as agências públicas locais. Para a autora, geralmente, quando a ação depende de certo número de elos numa cadeia de implementação, o grau necessário de cooperação precisa ser elevado, sob pena de pequenas deficiências acumuladas levarem a um grande fracasso.

A proteção social promovida pelo Estado, por meio das políticas públicas, a despeito dos problemas que perduram, vem sendo ampliada e se constitui em um instrumento estratégico que os governos possuem para tornar melhor a vida das pessoas e desenvolver o país. Porém, em muitos momentos não encontramos a eficiência operacional em relação ao realizado, associada à análise de custos e prazos esperados, como explica Rua (2014). Outro aspecto importante que precisa ser considerado é a eficácia da política pública, relacionada ao grau de realização dos objetivos pretendidos sobre os beneficiados e o conjunto da população, como visto em Cohen e Franco (1993).

De todo, o alcance de bons resultados com as políticas públicas depende de uma ampla e efetiva articulação entre os organismos governamentais e entre esses e a sociedade civil, organizados de forma voluntária em redes de cooperação local, como propõe Malmegrin (2014), e movidos por uma ideia coletiva para realizar objetivos comuns. Para Ude (2008) a proposta de trabalho em redes sociais tem representado um novo paradigma que se contrapõe às tradicionais políticas públicas marcadas por ações isoladas, localizadas, segmentadas, centralizadas e simplificadas.

### **2.3 Intersetorialidade**

A profunda insatisfação quanto a incapacidade das instituições governamentais em atender as demandas sociais e resolver os problemas dos indivíduos vem construindo a intersectorialidade como uma prática social, como ensinam Ckagnazaroff e Mota (2003), que passa a ser uma proposição necessária para a implementação das Políticas Públicas e para a melhoria dos processos e resultados, nem sempre eficientes e eficazes.

O modelo setorizado, ainda utilizado para implementação e execução das políticas sociais, opera com concepções únicas, tratando as pessoas e seus problemas de maneira individual, e

não tem contribuído para superar as situações de exclusão social. Rua (2014) aponta que as soluções isoladas não oportunizam a efetividade e não promovem a equidade e a sustentabilidade, meios relevantes para o uso racional dos recursos aplicados, de maneira que possam contribuir com a redução das desigualdades e da exclusão social e para desencadear mudanças permanentes.

O modelo intersetorial é um dos contrapontos da setorialidade. Ele concebe os problemas de forma integrada e articulada, objetivando atingir resultados integrados e oportunizar a participação cidadã. Para Kleba e Comerlato (2011) implantar a intersetorialidade na administração pública requer decisão e compromisso político, e implica em alterar dinâmicas de funcionamento e promover mudanças das estruturas de poder, tanto em meio às relações institucionais como com a população. Para Malmegrin (2014, p.28) “A intersetorialidade diz respeito ao atendimento das necessidades e das expectativas dos cidadãos de forma sinérgica e integradora”, e, ainda, que é preciso ter a percepção de que o fornecimento de serviços públicos, centrado nos públicos-alvo, necessita que os problemas de uma determinada população, por apresentarem várias origens, contenham uma solução integrada dos diversos setores do Governo local.

Ainda sobre a abordagem integral dos problemas sociais (JUNQUEIRA, 1999) diz que:

“A dicotomia que se observa na gestão das políticas sociais só pode ser superada através de uma ação integrada, pois mesmo aquelas de caráter universal, isoladamente, têm dificuldade em promover a equidade e a integralidade do atendimento. Apesar dos problemas sociais manifestarem-se setorialmente, sua solução está na dependência de ação de mais de uma política.” (p. 131).

Desta forma, a intersetorialidade se viabiliza como uma abordagem da gestão pública que busca, por meio do tratamento conjunto dos problemas, combater a desigualdade e a exclusão, otimizando recursos, articulando e integrando instituições, ações, práticas e saberes.

“A intersetorialidade constitui uma concepção que deve informar uma nova maneira de planejar, executar e controlar a prestação de serviços para garantir o acesso igual dos desiguais. Isso significa alterar a forma de articulação dos diversos segmentos da organização governamental e dos seus interesses.” (JUNQUEIRA, 1999, P.27).

A gestão construída com o enfoque da intersetorialidade, apresentada por Nascimento (2010), como condição para a implementação das políticas setoriais, é um caminho estruturador da construção de sistemas integrados de gestão. É um caminho que oferece novas respostas e novas demandas para cada uma das políticas públicas, desde que, planejadas, implementadas, executadas e controladas com uma visão integrada dos problemas sociais, das suas soluções e do objetivo de alcançar o que se espera de melhor dos seus processos e resultados: eficiência; eficácia e, até mesmo, efetividade.

Por outro lado, é importante apontar que a intersetorialidade tem seus limites. As dificuldades de promover o avanço do processo intersetorial estão relacionadas à própria cultura setorial, clientelista e localista, que persiste na administração pública e impõe desafios relacionados à superação da fragmentação e à construção da articulação das políticas públicas. Para Koga (2003) é preciso criar uma estratégia comum, entre os órgãos e as ações, que defina a intersetorialidade, a partir de um projeto global, que demonstre quais as formas de intervenção deverão ser adotadas. Sposati (2006) expõe que a intersetorialidade apresenta dimensões que precisam ser combinadas, convergindo para um conjunto de impulsos direcionado a um

grupo, uma determinada situação, um objeto, um tema, uma necessidade, um território ou uma perspectiva.

A combinação adequada das dimensões apresentadas na intersetorialidade, proposta por Sposati (idem), evita que as ações governamentais sejam construídas por meio de arranjos institucionais, que se constituem, muitas vezes, como parcerias, cooperações ou relacionamentos constituídos para enfrentar desafios e interesses próprios. Segundo Alarcon et al. (2006) a coordenação interinstitucional é um meio privilegiado para somar esforços orientados para alcançar objetivos estratégicos e comuns. Tenório (1998) entende a função de coordenação interinstitucional como sendo o esforço gerencial que permite a integração e cooperação adequada dos integrantes de um programa ou projeto, sendo essa uma atitude intencional e deliberada para arranjar um conjunto de atividades e eventos relevantes que visam ao alcance de metas, interesses ou objetivos comuns.

Assim, no dizer de Van de Ven; Ferry (1980), se formam redes interinstitucionais que estruturam arranjos administrativos por processo, fluxo de atividades, recursos e informações que fluem entre seus integrantes, por vínculos estabelecidos por fora das instituições. São conexões que estão sujeitas ao peso das disputas e interesses institucionais internos, que terminam por moldar objetivos e desdobramentos das políticas públicas, de maneira equivocada e sem levar em conta a complexidade dos problemas local e os interesses e necessidades do cidadão.

Portanto, não basta conjugar várias ações de diferentes setores da administração pública ou de secretarias para configurar a intersetorialidade. Um projeto global e articulado das políticas sociais, que modifique os valores, padrões e práticas presentes na administração pública, demanda a mudança da cultura organizacional das instituições públicas gestoras das políticas públicas.

#### **2.4 Programa Escola Integrada - PEI-PBH**

O Programa Escola Integrada (PEI-PBH) e sua proposta intersetorial é um instrumento da Política de Educação Integral de Belo Horizonte. O Programa foi implementado em 2006 como Projeto Piloto adotado em sete escolas, garantindo já naquele ano a presença integral de cerca de 2000 alunos, segundo dados da SMED. “O desenvolvimento desse Projeto permitiu a avaliação das diferentes facetas da relação entre escolas, instituições de Ensino Superior, instituições públicas e privadas das mais diferentes áreas e atuações e comunidade local, além dos custos para seu funcionamento, estimativa do pessoal necessário, dentre outros aspectos” (BELO HORIZONTE, 2015, p. 20). Segundo BELO HORIZONTE (idem), após o processo de implantação o Projeto foi redimensionado no que se refere ao número de adesão das escolas, ao atendimento aos estudantes, à definição dos responsáveis pela execução e à sua denominação.

A Política de Educação Integral do município de Belo Horizonte procura ampliar o tempo de permanência e vivências dos estudantes no ambiente escolar e a circulação e a apropriação dos espaços de aprendizagens desses estudantes, colaborando para a sua formação cidadã e para garantia de direitos e proteção social, conforme apresentado no Portal da PBH. Para Cavaliere (2002) é óbvio que aumentar simplesmente a carga horária diária e os dias letivos não significa garantia de educação básica de melhor qualidade. No entanto, segundo o mesmo autor, a carga horária reduzida presente em muitas escolas vem sendo um aspecto impeditivo

quando se trata de assegurar, de modo sustentável, a constante elevação do nível de desempenho dos estudantes, de modo condizente com os objetivos e as expectativas de melhoria da educação no longo prazo.

Com o PEI-PBH a jornada escolar em todas as escolas foi ampliada para nove horas diárias. As quatro horas e vinte minutos de aulas, dos currículos regulares, são ministradas pelos docentes da rede municipal de ensino e as demais atividades são desenvolvidas por monitores universitários e agentes da comunidade. São atividades complementares, de distintas áreas do conhecimento, como formação pessoal e social, esporte, lazer, cultura, acompanhamento pedagógico entre outras. Estas atividades são desenvolvidas por meio de oficinas, de maneira a complementar o currículo, integrando as diferentes dimensões formadoras dos estudantes.

O PEI-PBH se inter-relaciona com outros programas como o Escola Aberta, Férias na Escola, Bolsa Escola e Saúde na Escola e atende a Política de Educação Integral do município e os seus objetivos de construir programas e projetos que promovam o maior tempo de permanência dos alunos na escola e estreite as relações entre a escola e a comunidade local, para garantir maior proteção social aos alunos e aos seus familiares. Para Ramalho (2014) no âmbito do PEI-PBH, a escola é compreendida como um catalisador da experiência educativa. E que nesse sentido, o seu diálogo com a comunidade é mais explícito e, mais do que isso, institucionalizado por meio de novos perfis profissionais e por parcerias. Para Luckesi (1994) a educação tem uma estreita relação com a sociedade, de forma que, não há educação sem sociedade nem sociedade sem educação.

O PEI-PBH foi concebido pela SMED como uma política pública intersetorial que seja capaz de instrumentalizar soluções integradas e possibilitar o melhor uso dos recursos e a troca de saberes. Em 2015, o Programa alcançou a adesão de todas as 173 escolas de Ensino Fundamental do município. A SMED desenvolve o PEI-PBH e outras políticas intersetoriais e interinstitucionais respaldadas pela Política de Educação Integral do município e pelos instrumentos normativos. Entre eles podemos citar o Plano Municipal de Educação de Belo Horizonte – PME, Lei nº 10.917, de março de 2016 a Lei nº 11.065, de agosto de 2017, que dispõe sobre a estrutura organizacional da administração direta do poder executivo, e a Portaria SMED nº 110/2014 que regulamenta a transferência e utilização de recursos financeiros às Caixas Escolares da Rede Municipal de Educação.

“A Educação Integral apresenta-se como premissa que estrutura o trabalho desenvolvido pela Secretaria Municipal de Educação. Essa premissa vem acompanhada por marcos legais que, em um percurso histórico, avançam não somente para a ampliação da jornada escolar - com tempos, espaços ou inserção de novas atividades curriculares - mas também para um processo de formação dos estudantes, enquanto sujeitos cidadãos, capazes de participar, plenamente, na sociedade em que vivem.” (BELO HORIZONTE, 2015, p. 12).

Para Silva (2014) o Brasil tem o privilégio de possuir normas e leis presentes no ordenamento jurídico que dão suporte à população e à administração pública para promover a participação da sociedade e o desenvolvimento de políticas públicas. É certo que a existência dos aspectos normativos na educação, alguns até considerados avançados, não garantem o alcance de bons resultados, a qualidade dos serviços educacionais oferecidos e a garantia de direitos. Para Bobbio (1992) há uma defasagem entre a posição das normas e a sua efetiva aplicação. Ainda segundo Silva (idem), a legislação brasileira permite apoiar, em termos de garantias, o sistema de direitos das crianças, jovens e adultos e as medidas de apoio familiar, por meio de leis de abrangência nacional e local. A Política de Educação Integral da PBH encontra respaldo em diversos instrumentos legais tais como: Constituição Federal – CF; Lei de Diretrizes e Base



da Educação – LDB; Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA; Lei Orgânica da Assistência Social – Loas; Legislação do Sistema Único de Saúde – SUS; Plano Nacional de Educação – PNE; Plano Municipal de Educação de BH – PME e outras normas e leis locais específicas.

A proposta de educação integral é necessária, mas não demonstra ser suficiente. Ainda não superamos o baixo rendimento escolar e a alta evasão e estamos distante de oferecer uma educação de qualidade, segundo relatório de 2018 da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE. Para implantar uma proposta de escola integral que ajude a superar os problemas da educação brasileira é preciso treinar professores, equipar bibliotecas, disponibilizar recursos tecnológicos, ter instalações agradáveis e inserir novas atividades consubstanciadas em nova proposta curricular. Outra questão importante que precisa ser tratada é a baixa remuneração do professor que precisa dar aulas em várias escolas e não consegue se especializar.

Barreto (2018) assinala que somos um país de educação tardia, com indícios de que a educação integral não tem atingido os padrões de qualidade e melhorado os indicadores de rendimento escolar. Para a autora, os indícios dão margens a questionamento e entendimentos que a proposta parece mais empenhada em tirar as crianças e os adolescentes das ruas e resguardá-los de ambientes degradados do que em proporcionar uma formação integral dos estudantes. Libâneo (2012) expressa sérias reservas à feição assistencialista e compensatória das propostas de educação, inclusive da escola de tempo integral, que segundo ele tem oferecido uma escola de “conhecimento para os ricos” e aos pobres “uma escola sem conteúdo e com um arremedo de acolhimento social e socialização, inclusive na escola de tempo integral.” (p.24).

### **3 METODOLOGIA**

Este Artigo foi elaborado com base em uma revisão de literatura e em informações e dados documentais disponibilizados pela SMED e disponíveis nos ambientes virtuais da PBH e do Governo Federal. A delimitação do campo de pesquisa foi estabelecida em função dos objetivos definidos para este Estudo. A intenção foi levantar informações básicas sobre o PEI-PBH e mais especificamente sobre o seu pressuposto de integrar as ações intersetoriais, promovidas para alcançar resultados mais eficientes na concretização dos direitos sociais dos alunos matriculados na Rede Municipal de BH. O limite temporal e histórico adotado como marco para esta pesquisa foi o período compreendido entre o ano de 2006, data de implantação do PEI-PBH pela SMED e o mês de abril de 2019.

O campo deste estudo é a gestão pública e especificamente a intersetorialidade, que vem se constituído como instrumento de gestão de grande relevância para a integração e articulação das ações e para a melhoria dos resultados com as políticas públicas. Nossa opção foi pesquisar o Programa Escola Integrada, designando, como recorte, o seu pressuposto de integrar as ações intersetoriais. Além dos mais variados dados e documentos, disponíveis e disponibilizados pela SMED, realizamos entrevistas orais com os gestores do Programa - Diretores, Gerentes e Coordenadores - procurando compreender os seus pontos de vista a cerca da gestão intersetorial, das conquistas que julgam alcançadas e das probabilidades de ampliação da articulação das ações intersetoriais. As entrevistas foram importantes para situar e endossar alguns entendimentos produzidos a partir da coleta de dados documentais e por reconhecer que a análise documental tem suas limitações.

Utilizaram-se as técnicas da pesquisa documental, para alcançar os objetivos de descrever como o modelo intersetorial se estrutura dentro do PEI-PBH, compreender como o Programa articula as ações intersetoriais com outros órgãos e identificar o seu alcance na garantia dos direitos sociais dos alunos. A análise descritiva sobre os pressupostos de gestão intersetorial do PEI-PBH foi realizada através de conceitos, opiniões, programas, projetos, atividades e resultados.

Foram examinados materiais de natureza diversa, alguns que ainda não tinham sido analisados e outros que reexaminamos em busca de interpretações complementares. Realizaram-se coletas de dados, leituras, análises e interpretações, a partir de uma abordagem qualitativa, que julgamos ser o método mais adequado para atender a finalidade de realizar uma análise descritiva do modelo de gestão intersetorial previsto no Programa. Outra parte da pesquisa foi realizada junto à Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte, por intermédio das suas Diretorias de Educação Integral - DIED e de Políticas Intersetoriais – DPIN, onde estão, respectivamente, a Gerência de Escola Integrada e a Gerência de Articulação Família-Escola. Cabem a elas coordenar o PEI-PBH e acompanhar todo o processo de desenvolvimento das atividades, ações e políticas de educação integral e integrada no ambiente escolar, de forma articulada com as escolas da rede municipal e instituições parceiras.

Para o desenvolvimento deste trabalho recorreu-se aos procedimentos técnicos, proposto por Gil (1991), de análise documental de livros, teses, artigos, monografias, textos, cadernos, relatórios, planilhas e banco de dados, além de documentos legais como a LDBE, o PNE, o PME e demais diretrizes de políticas públicas locais. Os documentos pesquisados, entre janeiro a abril de 2019, estão disponíveis ao público em geral, nos canais formais, a exemplo dos *sites* oficiais da PBH e do Governo Federal, além daqueles que foram disponibilizados, para o autor, pela SMED. Como elementos constitutivos deste Artigo foram apresentamos os conceitos de Gestão Pública, Políticas Públicas, Intersetorialidade e PEI-PBH.

Realizou-se leitura de trabalhos de pesquisa anteriormente realizados sobre o PEI-PBH (NASCIMENTO, 2010; OLIVEIRA, 2010; RESENDE, 2013 e RAMALHO, 2014), e foi possível perceber que deles surgem elementos significativos para se compreender a construção da gestão intersetorial do Programa. Utilizamos também abordagens teóricas sobre Gestão Pública, Políticas Públicas, Direitos Sociais e Intersetorialidade desenvolvidas por (JUNQUEIRA, 1999; COMERLATTO, 2007; MALMEGRIN, 2014, RUA, 2014 e SILVA, 2014). Todos estes recursos foram fundamentais para realizar uma interpretação crítica sob um ponto de vista teórico e contextual de autores, documentos, programas e projetos que discutem a intersetorialidade, como ferramenta de gestão pública, e as ações intersetoriais do PEI-PBH que compõem o sistema de garantia de direitos sociais dos alunos da Rede Pública de Educação de Belo Horizonte.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Os direitos sociais das crianças e dos adolescentes**

A SMED busca, com o PEI-PBH, atender aos alunos e apoiar suas famílias, promovendo a conquista dos direitos sociais relacionados à educação, saúde, alimentação, lazer, segurança e assistência aos desamparados. O apoio às famílias, para Fonseca (2006), é cada vez mais objeto e instrumento para a formatação e gestão das políticas sociais. Oliveira (2014) observou em sua pesquisa de mestrado, sobre o Programa e os sentidos e significados que as

famílias atribuem à ampliação do tempo na escola, que a maioria delas é pobre, com renda familiar de até um salário mínimo, algumas estavam desempregadas e desamparadas. O auxílio às famílias é destacado, por Resende (2012, p. 81), como um dos fatores que legitimam e impulsionam os resultados do Programa:

“A Escola Integrada permite resultados mais equânimes, no momento em que atua, direta ou indiretamente, nos três fatores que determinam o desempenho cognitivo do aluno: a família, a escola e o próprio aluno. Na família pode atuar na possibilidade de uma melhor organização dos tempos familiares, de forma que os pais possam sair para a captação de renda com a certeza que deixarão os filhos em segurança. O Programa pode atuar na aproximação e estabelecimento de parcerias entre as famílias e a escola reduzindo as distâncias e aumentando a responsabilização pelo cuidado e pela educação das crianças e jovens da comunidade.”

A CF e o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, de 1990, afirmaram os direitos sociais para crianças e adolescentes, evidenciando o conteúdo e as obrigações decorrentes desta afirmação. O Art. 6º da CF define os direitos sociais, para todos os cidadãos, direcionados à saúde, alimentação, educação, trabalho, moradia, segurança, transporte, previdência social, lazer, proteção à maternidade e à infância e à assistência aos desamparados. O sujeito do direito da criança e do adolescente é toda pessoa com idade entre zero e dezoito anos e a condição de sujeito de direitos é apresentada nos artigos 2º e 6º do ECA. Os direitos das crianças e dos adolescentes estão presentes também em atos internacionais, a exemplo do Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, de 1996, e da Convenção Internacional dos Direitos da Criança, de 1989, ambos adotados pela Organização das Nações Unidas (ONU), dos quais o Brasil é signatário.

Entretanto, precisamos considerar, segundo a advertência de Bobbio (1992), que há uma defasagem entre a posição das normas e a sua efetiva aplicação, significando que ainda não chegamos a uma proteção efetiva dos direitos sociais. Para O’Donnell (2004) a tarefa de estabelecer as condições necessárias para construir um Estado capaz de promover conjuntamente com a sociedade civil o bem-estar das pessoas e assegurar os direitos sociais depende da capacidade de gestão aliada a eficácia da burocracia, a efetividade do sistema legal, a credibilidade e a capacidade de filtrar os interesses da população.

De tal forma, percebe-se que houve avanços significativos nos direitos sociais, principalmente, a partir da promulgação da CF de 1988, e que, no entanto, estamos ainda com dificuldade para construir os caminhos da participação política e das melhores formas gestão pública, capazes de afirmar os direitos já reconhecidos, mas, não de fato garantidos.

Entre as diretrizes e metas e os objetivos e planos dispostos nas legislações federal e local encontram-se diversos mecanismos legais que direcionam a ação do poder municipal para a garantia dos direitos sociais na perspectiva da intersetorialidade. Escolhemos citar o Art. 214, da CF, que estabelece o PNE com o propósito de articular o Sistema Nacional de Educação, através de atividades, ações e recursos dos poderes públicos das diferentes esferas federativas, articulados de forma integrada que, em regime de colaboração, garantam a assistência integral e os direitos sociais às crianças e aos jovens. O PME e outras formas de legislação local, que se articulam com as obrigações dos municípios, estabelecidas na CF, LDBE, ECA, Lei Orgânica da Assistência Social - Loas, legislação do Sistema Único de Saúde - SUS e no PNE, norteiam a atuação da SMED na promoção, com outras instituições, de um conjunto de ações, programas e projetos.

## 4.2 Organização administrativa do PEI-PBH

Como ponto de partida para responder as indagações apresentadas neste Estudo convém considerar inicialmente que a capacidade das políticas públicas e das redes públicas de cooperação de produzir impactos desejados, segundo Malmegrin (2014), varia de acordo com as necessidades e os contextos em que estão inseridas, em função das variáveis e exigências estruturais presentes no desenvolvimento local. Para a autora o desenvolvimento local é um processo interno registrado em pequenos territórios e em agrupamentos humanos, que depende da mobilização de energias da sociedade e do aproveitamento das potencialidades existentes ou possíveis de existir. Malmegrin (idem) destaca que além da intersectorialidade, outros aspectos como descentralização, a sustentabilidade e a interdisciplinaridade são necessários para a obtenção dos bons resultados das políticas públicas e, conseqüentemente, para o processo de transformação e desenvolvimento local.

Para Malmegrin (2014) a descentralização representa a transferência de capacidade decisória e recursos de instâncias superiores para unidades espaciais menores. Já a sustentabilidade é vista pela autora como uma variável do desenvolvimento local, que depende das decisões humanas em relação à vida das pessoas de uma forma mais abrangente. Para ela, o aspecto da interdisciplinaridade se relaciona de maneira muito forte com os outros aspectos apresentados, uma vez que busca estabelecer sentido nos problemas existentes e na complexidade da realidade, evitando uma visão particularizada do mundo. A intersectorialidade e a descentralização devem ser articuladas uma vez que apresentam o mesmo objetivo que é a promoção do desenvolvimento local. De tal forma, podemos perceber que o desenvolvimento local depende que todas as ações de gestão local estejam alinhadas com as necessidades da população e com o objetivo de integração sistêmica e permanente, como um ou mais processos.

“A construção da intersectorialidade se dá como um processo, já que envolve a articulação de distintos setores sociais possibilitando a descoberta de caminhos para a ação. Como um meio de intervenção na realidade social, impõe a articulação de instituições e pessoas para integrar e articular saberes e experiências, estabelecendo um conjunto de relações, construindo uma rede.” (COMERLATTO ET AL, 2007, p. 269).

Assim sendo, estabeleceu-se esta análise sobre a gestão intersectorial, pressuposta no PEI-PBH, e o seu alcance, sem perder de vista os entendimentos apresentados por Malmegrin (2014) e Comerlatto (2007), que deixam evidenciados que a intersectorialidade se dá como um processo e que os impactos produzidos pelas políticas públicas e pelas redes públicas de cooperação variam de acordo com as necessidades e o contexto em que estão inseridas. Moll (2012) descreve que a concretização das mudanças propostas nas ações intersectoriais requer processos de médio prazo que permitam ao sistema de ensino e às escolas, em sua rotina, a (re) construção e o reordenamento de seu *modus operandi*.

Sobre as variáveis presentes na concretização das mudanças e no contexto da garantia de direitos, Oliveira (2012, p. 05) diz:

“Todavia, da promulgação de um conjunto de direitos até a sua garantia existem contextos históricos, políticos, sociais e econômicos que atual como condicionantes da forma e intensidade como tais direitos são protegidos nas diversas realidades sobre os quais incidem.”

O planejamento e a execução das políticas sociais e das políticas sociais e das ações delas decorrentes, em termos da articulação, integração e intersectorialidade, aparecem de forma normatizada, como finalidade do município de Belo Horizonte, a partir de 2005, nos termos

da estrutura organizacional do poder municipal de BH, como dispunha a lei nº 9011 de 1º de janeiro de 2005. Na nova estrutura administrativa da PBH cabe à Câmara Intersetorial de Articulação em Rede, nos termos da Lei nº 11.065/17, avaliar a implementação das políticas sociais, articular ações relacionadas às políticas de educação, saúde, assistência social e segurança alimentar com as demais políticas públicas a cargo do Município.

Dentro da perspectiva prevista na Política de Educação Integral de oferecer educação de qualidade para todos os estudantes, a SMED através da Diretoria de Políticas Intersetoriais - DPIN coordena as ações intersetoriais, em parceria com instituições governamentais municipais, estaduais e federais e organizações da sociedade civil, que compõem o sistema de garantia de direitos sociais da criança e do adolescente. As atribuições de articular e consolidar as demandas intersetoriais apresentadas pelas escolas pertence à DPIN, composta por duas gerências: a Gerência de Articulação Família-Escola e a Gerência do Clima Escolar. A Diretoria de Educação Integral - DIED tem a incumbência de planejar, coordenar, articular e acompanhar a implantação e o desenvolvimento de políticas, programas e ações voltadas para a educação integral e integrada no ambiente escolar, em articulação com as escolas e as instituições parceiras. A DIED possui duas gerências: a Gerência da Escola Integrada - GEESI, responsável pelo Programa Escola Integrada, e a Gerência de Integração Escola Aberta - GEREAA, responsável pelo Programa Escola Aberta.

A DIED utiliza o Sistema de Gestão do Programa Escola Integrada (SIGPEI), ferramenta de gestão criada em 2014, para compilar os dados do PEI-PBH. Os dados informados no SIGPEI são utilizados para desenvolver e qualificar instrumentos de monitoramento, que buscam a partilhar informações, com vistas a avaliar a confiabilidade e o impacto do Programa nos processos de aprendizagem, para melhorar a sua ação educativa e facilitar o processo de integração dos estudantes nos ciclos curriculares formais subsequentes. O Núcleo de Monitoramento dos Indicadores de Metas e Resultados tem o objetivo de acompanhar, organizar, sistematizar e alinhar as informações e dados referentes aos demais programas que compõem o PEI-PBH. Cabe ao Núcleo coordenar o Sistema de Gestão do Programa, a geração dos relatórios e a sistematização das informações recebidas e das geradas pelos sistemas. O Monitoramento verifica o cumprimento das metas, acompanha a variação das informações mensalmente e apresenta informações e dados que subsidiam as decisões.

### 4.3 O Sistema Educacional e a gestão da Educação Integral de Belo Horizonte

Uma das maiores cidades do país, Belo Horizonte conta com um sistema educacional amplo, organizado para atuar prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil, como determina o Art. 211 da CF. O sistema municipal atende cerca de 190 mil alunos, em mais de 500 estabelecimentos de ensino ligados à Rede de Educação Municipal, por intermédio da atuação de 22 mil educadores, conforme apresentado no quadro abaixo:

Quadro 01 - O Sistema Educacional da RME-BH

Estabelecimentos de ensino	Modalidades de Ensino	Faixa etária	Matriculas
Escolas Educação Infantil e Creches conveniadas	Educação Infantil	0 a 5 anos	73 mil
Escolas	Ensino Fundamental	06 a 14 anos	113 mil
Espaços não escolares (Igreja e Associações, etc.)	Educação de Jovens e Adultos	Acima de 14 anos	12 mil

Fonte: Elaborado pelo autor.

A SMED tem o propósito de desenvolver o PEI-PBH e outros Programas no âmbito das políticas públicas, sob a perspectiva intersetorial, com ações que integram os currículos escolares com outras atividades interdisciplinares, que promovam a integração das escolas, entre si, o diálogo, o compartilhamento dos aparelhos e espaços que a cidade oferece, além da parceria entre órgãos públicos e privados. Resende (2012) nos lembra de que a escola encontra-se em uma posição privilegiada para tecer a grande teia de serviços oferecidos aos seus alunos. A nosso ver, o trabalho numa perspectiva sistêmica, que articule no mínimo os sistemas de educação, saúde e de assistência social, pode inclusive amenizar o excesso de responsabilidades assumidas pelas escolas e seus educadores, aos quais cabe a dedicação aos trabalhos pedagógicos, o que é, de fato, inerente à natureza da escola.

Cabe aqui ressaltar que as crianças e adolescente necessitam não só da escola para garantir seus direitos, mas, também, do funcionamento integrado de diversos setores, todos agindo de acordo com suas prerrogativas em favor da proteção integral de cada um deles. Inojosa (2001, p. 103) elucida que “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.” Para Comerlato (2007) agir e atuar intersetorialmente eleva a capacidade da administração pública de atender as necessidades da população, com um novo patamar de eficiência e qualidade e contribui com a redução das desigualdades e da exclusão social, desencadeando mudanças permanentes.

No quadro 2 estão registrados alguns Programas desenvolvidos pela SMED, nas escolas, tratados sob a perspectiva da intersetorialidade, no campo pragmático da gestão das políticas públicas da educação em BH.

Quadro 2 - Projetos e Programas desenvolvidos pela SMED sob a perspectiva intersetorial

Orçamento Participativo da Criança e do Adolescente - OPCA	O Programa foi inspirado no Orçamento participativo que acontece em Belo Horizonte e em outras cidades do país. Ele busca desenvolver nas crianças e nos adolescentes a cultura da participação, de negociação e tomada de decisões. É uma parceria da SMED e da Subsecretaria de Participação Popular.
Escola Nas Férias	O Programa oferece atividades esportivas, culturais e lazer para os estudantes e a comunidade no período das férias escolares. O programa articula ações conjuntas entre Secretarias de Educação, Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania, de Esporte e Lazer, além da Fundação de Parques Municipais e Zoo-botânico.
Escola Aberta	O Programa oferece uma diversificada programação, durante o ano todo, aos sábados e domingos, em 170 escolas municipais da cidade. O Programa potencializa a parceria entre instituições e a comunidade ao ocupar os espaços escolares com a oferta de atividades educativas, culturais, esportivas, de formação inicial para o trabalho e geração de renda.
Aluno Auditor	O Projeto tem o objetivo de provocar nos estudantes reflexões sobre a importância da participação dos cidadãos e do controle social na vida pública. O Projeto é realizado por meio de uma cooperação técnica firmada entre a SMED, a Controladoria Geral do Município e a Controladoria Geral do Distrito Federal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O PEI-PBH nasceu alinhado com o compromisso da Administração pública de BH com a implementação das ações intersetoriais voltadas para a educação, saúde e demais direitos sociais, em estreita correlação com os princípios legislativos, sobretudo os previstos na CF e nas Diretrizes, Programas, Objetivos, Metas e Ações da Administração pública federal. O Programa se correlaciona com os Programas locais Escola Aberta, Cantata, Escola nas férias e outros, assim como o Programa Novo Mais Educação do Governo Federal e o Programa

Saúde na Escola – PSE, que funcionam em parcerias com instituições federais e locais e organismos diversos da sociedade civil e apresentam a ação intersetorial como uma das suas prerrogativas.

O Programa Mais Educação, criado pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e regulamentado pelo Decreto 7.083/10, estrutura experiências em âmbito nacional de educação em tempo integral. Até ser reestruturado em 2016 o Programa do governo federal traduzia o ideal da educação integral na compreensão do direito de aprender como inerente ao direito à vida, respeito, convivência familiar e comunitária, saúde, liberdade e como condição para o próprio aprimoramento da democracia. Para substituí-lo foi criado o Programa Novo Mais Educação, instituído pela Portaria 1.144, de outubro de 2016, com o objetivo de articular institucionalmente a cooperação técnica e financeira com as secretarias de educação.

O PEI-PBH organiza-se em consonância com as diretrizes do Programa Mais Educação, a partir dos macrocampos: acompanhamento pedagógico; comunicação, uso de mídias e cultura digital e tecnológica; cultura, artes e educação patrimonial; esporte e lazer; educação em direitos humanos e promoção à saúde.” (PAULA, 2017, p. 29).

Outro importante programa com o qual o PEI-PBH se inter-relaciona é o Programa Saúde na Escola – PSE, criado em 2007, como política intersetorial da Saúde e da Educação, direcionada aos alunos da educação pública brasileira. A base do Programa, que foi implantado em todas as escolas do ensino fundamental do município, é a articulação entre as escolas e a Rede Básica de Saúde. O Programa desenvolve atividades pactuadas nas escolas, de prevenção de agravos, avaliação e promoção da saúde. Em suas pesquisas Oliveira et al (2017) dizem que os alunos destacam a possibilidade de realizar exames na escola, principalmente com relação à acuidade visual e saúde bucal. Outro aspecto destacado é a presença de profissionais na escola, deixando explícito o reconhecimento do cuidado, o acolhimento e a preocupação do outro com cada um deles. O PSE tem o objetivo de reorganizar a atenção básica no Brasil, em conformidade com os princípios do Sistema Único de Saúde – SUS, e tem como estratégia integrar a educação e a saúde em busca do desenvolvimento da qualificação das políticas sociais brasileiras e a cidadania.

A partir da implantação do PEI-PBH surgiram outras ações, em forma de projetos e programas, para integrar e articular saberes, experiências e disponibilidades e recursos. Algumas surgiram como propostas complementares, como os Programas Escola Aberta e Escola nas Férias e outros para ampliar o seu escopo, como os Programas Cantata, Aluno Auditor, BH para Crianças e Circuito de Museus. Portanto, existe uma preocupação com a adoção de outras práticas que complementam e perpassam os objetivos de ir “construindo um meio de intervenção na realidade social por meio de um conjunto de relações em rede de interesses e cooperação.” como propõe (Cormelatto, 2007, p. 269). A SMED atua em conjunto com outros órgãos e instituições privadas com foco na família e não no indivíduo, isoladamente.

#### **4.4 As parcerias entre a PBH e as Organizações da Sociedade Civil – OSCs**

O Portal da PBH na internet registra que existem cerca de 600 parcerias com o município em áreas como educação, assistência social, saúde, esporte e lazer. A PBH disponibiliza o Portal das Parcerias para as OSCs que trabalham visando a promoção e defesa dos direitos sociais, em áreas como saúde, educação, cultura e ciência e tecnologia. No Portal das Parcerias estão publicados editais, documentos, leis, artigos, fotos e notícias relativos às parcerias das OSCs com a Administração Municipal. A Lei Federal nº 13.019/2014 de janeiro de 2017

estabeleceu para os municípios o regime jurídico das parcerias, arquitetado em mútua cooperação para atingir as finalidades de interesse público e comum, entre o poder público administrativo e as OSCs. A Gerência de Apoio às parcerias – GAPOP é uma unidade da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte encarregada de orientar, desburocratizar e apoiar todo o processo de formalização de parcerias.

Na área da educação, a Portaria SMED nº. 316/2017 regulamenta a parceria prévia entre a SMED e as OSCs para a consecução de finalidades de interesse público, em regime de mútua cooperação, mediante a elaboração de projetos e atividades integrados, previamente definidos em planos de trabalho e inseridos em termos de fomento, colaboração ou acordos de cooperação. A missão da SMED contempla que a promoção da educação de qualidade e equidade se faz por meio de sua rede de escolas e parceiros, conforme registra o Caderno PBH, (2015). Segundo a Diretora da Escola Marlene Pereira Racante a integração das ações entre os diversos grupos é o que permite, de fato, uma educação integral.

Desde a implantação do PEI-PBH foram estabelecidos acordos entre os órgãos da administração direta e indireta e diversos organismos da sociedade civil, a partir de seu pressuposto de integrar as ações intersetoriais com a incorporação das boas práticas educacionais e sociais existentes em Belo Horizonte. Resende (2012) explica que o PEI-PBH tem como pressuposto inicial o entendimento que para educar o cidadão é necessário o esforço de toda a sociedade. Apresentamos, no quadro 3, as instituições públicas e privadas que participam do Sistema de Educação do município.

Quadro 3 - Instituições que integram o Sistema Municipal de Educação Integral da RME-BH

Secretaria de Educação	Secretaria de Segurança Alimentar e Cidadania;
Secretaria de Saúde	Secretaria de Esportes e Lazer,
Subsecretaria de Participação Popular	Secretaria de Meio Ambiente
Secretarias de Assistência Social	Secretaria de Governo
BHTrans	Secretaria de Cultura
Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS)	Secretaria de Transporte
Fundação de Parques Municipais	Controladoria-Geral do Município de BH
Defesa Civil	Rede de Creches Conveniadas
Controladoria-Geral do Distrito Federal	Fundação Zoo-botânica
Instituições de Ensino Superior (Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG; Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA; Universidade Estadual de Minas Gerais - UEMG; Pontifícia Universidade Católica – PUC; Centro Universitário UNA; Centro Universitário UNI-BH; Unicentro Newton Paiva; Fundação Helena Antipoff; Universidade Salgado de Oliveira – Universo; Faculdades Pitágoras; Faculdade de Minas – FAMINAS, Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET; Instituto Metodista Izabela Hendrix).	Instituições educativas da R ME: escolas e creches parceiras credenciadas pela SMED
Câmara Municipal de Belo Horizonte	Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais (TER-MG)

Fonte: Elaborado pelo autor.

As parcerias com Empresas, Clubes, Instituições de Ensino Superior, ONGs, Centros Culturais, Parques e outras Instituições e a realização das atividades, utilizando conhecimentos, recursos e estruturais existentes e disponíveis na cidade de BH, são pontos fortes verificados na gestão do Programa e indicam que há um concreto envolvimento



interinstitucional, entre os organismos da sociedade civil e as redes públicas de saúde, educação e assistência social, em torno do desenvolvimento das ações do PEI-PBH e de outros programas.

Os estudos das parcerias estabelecidas em torno do PEI-PBH não permitem concluir que existe uma estratégia de trabalho intersetorial, porém evidenciam uma gestão multissetorial que corrobora com os propósitos normativos que definem as formas de parceria previa entre a SMED e as OSCs. Os propósitos apontam para a busca da mútua cooperação e elaboração de objetivos com finalidade de interesse recíproco e público, por meio de realizações de atividades e projetos integrados, previamente definidos em planos de trabalho e inseridos em termos de fomento, acordos de cooperação e colaboração. Abreu (2016, pag. 15) define a multissetorialidade “como uma estratégia de intervenção/gestão que busca através da articulação entre setores, programas e políticas sociais fomentar sistemas de proteção social voltados para o combate à pobreza e o desenvolvimento do capital humano.”

Os contratos e parcerias criados em função do PEI-PBH, com as instituições públicas e privadas, para determinar a existência de uma gestão intersetorial, nos termos propostos por Koga (2003), necessitam da criação de uma estratégia comum, entre as partes interessadas, a partir de um projeto global que especifique quais ou que tipos de intervenção deverão ser efetuados, em dimensões combinadas e direcionadas ao Programa. A gestão construída com o enfoque da intersetorialidade, como requisito para a implementação das políticas setoriais, como visto em Nascimento (2010), requer a construção e estruturação de sistemas integrados de gestão que possibilite atender as novas demandas por políticas públicas de forma articulada e com uma visão integrada dos problemas sociais e das suas soluções.

#### **4.5 Os mecanismos de participação da sociedade civil**

O surgimento, a partir dos anos 70, de inúmeras práticas coletivas voltadas para a reivindicação de bens, serviços e direitos sociopolíticos, a ampliação do conceito de cidadania, relacionado à ideia de participação civil e de responsabilidade social dos cidadãos em arenas públicas, como ensina Malmegrin (2014), e o novo modelo de federalismo, estabelecido pela Constituição Federal de 1988, determinaram uma maior participação da sociedade e autonomia para os municípios. Um dos aspectos importantes do federalismo foi o surgimento de um novo espaço público, denominado público não estatal, como explica Malmegrin (2014), e a criação dos Conselhos de gestão, que surgem para promover a participação cidadã e uma transformação na gestão das políticas públicas, construindo uma nova relação entre o Estado e a sociedade.

Tatagiba (2004) dá destaque à pluralidade dos Conselhos, ao dizer que eles são órgãos plurais, não são espaços do governo e muito menos da sociedade civil e sim espaços de negociação, disputas e compartilhamento da responsabilidade de elaboração e construção das políticas públicas. Porém, percebemos que mesmo diante da importância dos Conselhos e de outros mecanismos de participação da sociedade, ainda existe muito espaço para ampliar a participação e o engajamento dos cidadãos. Bordenave (1985) explica que a participação pode ser ativa e passiva. Para ele, a diferença entre a participação ativa e a participação passiva é a distância entre o cidadão imóvel e o cidadão engajado.

Cabe registrar que a SMED, por meio da DPIN, mantém representação em diversos mecanismos e espaços representativos da participação da sociedade civil, conforme representado no quadro 4, abaixo. A intenção é ampliar o foco e garantir a intersetorialidade e

integralidade nas ações da educação, saúde e da assistência social, como explicou a Diretora Marília de Dirceu Salles Dias, da Diretoria de Políticas Intersetoriais.

Quadro 4 – Participação da SMED nos mecanismos e espaços representativos da participação da sociedade civil

Conselho Municipal de Políticas sobre Drogas - CMPD	Grupo de Trabalho de Prevenção à Letalidade Violenta de Jovens Adolescentes no Município
Conselho Municipal de Assistência Social CMAS/Comissão de Política de Assistência Social	Grupo de trabalho BH Cidadania
Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente CMDCA/CAACTs	Projeto GISP – Gestão Integrada da Segurança e Prevenção (Território Leste)
Comissão de Educação do Fórum Permanente de Medidas Socioeducativas de BH	Grupo de Trabalho Intersetorial Municipal de Programa Saúde na Escola
Comissão de Justiça Restaurativa do Fórum	Grupo de Trabalho Segurança nas Escolas
Comissão de Protocolos do Fórum de Acolhimento Institucional de BH	Grupo de Trabalho Sócio Educativo e Educação
Comissão Municipal Institucional de Erradicação do Trabalho Infantil	Grupo de Trabalho Semiliberdade e Educação
Comissão Municipal de DST/AIDS e Hepatites Virais de BH	Grupo de Trabalho Programa de Transferência de Renda
Comitê de Mobilização Social Todos pela Educação	Grupo de Trabalho Interinstitucional BH na Escola
Comitê Coordenador da Agenda Intersetorial de Prevenção ao uso de Drogas	Fórum de Enfrentamento à Violência de Crianças e Adolescentes de MG

Fonte: SMED. Elaborado pelo autor.

Para Malmegin (2014) os mecanismos de participação da sociedade civil, apesar da sua grande importância, ainda não estão sendo utilizados de forma ampla pela sociedade, que raramente se mobiliza para exercer os seus direitos, contribuindo para o uso inadequado dos recursos destinados, em particular, aos setores da educação, saúde e segurança. Desta forma, podemos entender que existe espaço para aumentar a participação popular nos Conselhos gestores de políticas públicas e, mais ainda, para a ampliação da intersetorialidade, como entende (COMERLATTO, Dunia et al, 2007, p. 265):

“A intersetorialidade, como espaço de compartilhamento de saber e poder, de construção de novas linguagens, de novas práticas e de novos conceitos, atualmente não se encontra estabelecida ou suficientemente experimentada em meio aos conselhos municipais gestores de políticas públicas. A intersetorialidade ainda se estabelece como um processo desafiante a ser exercido, pois implica, necessariamente, em efetivar articulações entre os conselhos instituídos e desses para com a sociedade em suas diversas escalas.”

O processo desafiante que a intersetorialidade ainda precisa cumprir, para efetivar a articulação entre os conselhos e a sociedade, proposto por Comerlatto (2007), será ainda maior diante da recente decisão estipulada pelo Decreto nº 9.759, de 11 de abril de 2019, que, em tese, extingue comitê, conselhos e comissões de âmbito federal, entre eles: o Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas – CNPD; a Comissão Nacional de Erradicação do Trabalho Infantil – CONAETI; a Comissão Nacional de Alfabetização e Educação de Jovens e Adultos – CNAEJA e o Comitê Nacional de Direitos Humanos CNEDH. Para Uchôa (2019) os conselhos gestores de política pública são os palcos mais adequados para a interface entre o poder público e a sociedade civil e a medida pode ser considerada como uma violência institucional cometida, deste o término do período da ditadura civil militar de 1964, contra a participação direta da sociedade na elaboração, desenvolvimento e fiscalização de cumprimentos das políticas públicas no país.

#### 4.6 Contextualização do Programa Escola Integrada

O PEI-PBH e sua proposta intersetorial são instrumentos que fazem parte da Política de Educação Integral de Belo Horizonte. O Programa foi implementado em 2006 e em 2010 foi vinculado ao Programa Mais Educação - PME do governo federal, instituído pela Portaria Interministerial nº 17/2007 e pelo Decreto nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010. O PME foi estabelecido como estratégia para estimular a ampliação da jornada escolar, na perspectiva de Educação Integral. O PME que integra os ministérios da Educação, Desenvolvimento Social e Combate a Fome, Esporte e Cultura e pode ser visto como uma evidência da indução emergente das experiências de Educação Integral no Brasil. Anotamos que o PEI-PBH é uma proposta de ação intersetorial da educação, implantado no governo popular do Partido dos Trabalhadores, que antecede a experiência de ação integrada da educação federal promovida pelo PME.

O PEI-PBH abrange, atualmente, a totalidade das escolas. Ao longo do tempo, foram implementados outros programas com a perspectiva intersetorial como os Programas Escola Aberta, Férias na Escola, Bolsa Escola, Saúde na Escola, todos com o propósito de estreitar as relações entre a escola e a comunidade e garantir maior proteção social às crianças e adolescentes. De acordo com Resende (2012, p. 35) “O PEI-PBH possibilita uma estrutura central para que a escola possa instaurar parceria com diversas instituições e construir um currículo que ultrapasse os muros da escola.” O PEI-PBH é um programa multidisciplinar e optativo proposta de educação municipal que procura integrar diversos e diferentes programas públicos em parcerias com outros órgãos governamentais e a sociedade civil, tendo como base a proposta intersetorial, como explica Ramalho (2014), que acrescenta, ainda, que o Programa exerceu a função de ampliar o repertório cultural dos estudantes e os espaços, a maioria deles, até então desconhecidos para eles, que, começam a ser parte do universo de possibilidades e do desejo de retornar aos espaços visitados.

A escola aparece na proposta do PEI-PBH como o centro irradiador do Programa e de referência para os estudantes inscritos, como ponto de apropriação dos seus espaços e de chegada e partida para as atividades externas realizadas. Moll (2004, p. 139) apresenta a escola como “uma rede de espaços sociais (institucionais e não institucionais) que constrói comportamentos, juízos de valor, saberes e formas de ser e estar no mundo.” Ramalho (2014) explica que a proposta de trabalho não se restringe à instituição escolar, compreendendo o potencial educativo da cidade e, portanto, realizando atividades em equipamentos públicos e privados (ruas, praças, clubes, parques, centros culturais, etc.).

No âmbito das análises desenvolvidas, considera-se que a escola tem o respaldo e as condições necessários para desempenhar ações entre o poder público, a comunidade e os organismos da sociedade civil, alocando recursos, saberes e equipamentos educativos próprios ou da cidade, na busca de uma educação com mais qualidade e mais capaz de garantir os direitos sociais. Em nossa experiência de quase vinte anos atuando diretamente com a educação escolar podemos dizer que o espaço da escola, com a complexidade que abrange todo o processo de ensino-aprendizagem e com a diversidade dos múltiplos acontecimentos de vida, propicia o ambiente, se não ideal, ao menos favorável para o desenvolvimento dos desafios da gestão intersetorial.

O PEI-PBH conta com a infraestrutura presentes nas escolas, aonde se materializa, e com os recursos humanos, materiais e financeiros que avalizam o desenvolvimento dos propósitos e atividades. É parte da estrutura do Programa: equipe própria especializada e capacitada; apoio

de secretarias municipais; associações; aparelhos públicos e privados; transportes e outros. Para que as atividades se materializem, ações conjuntas são demandadas, por exemplo, entre uma escola e um clube da cidade; entre uma escola e um teatro ou entre uma escola e um centro esportivo.

O desenvolvimento das ações, a ampliação, a melhoria dos serviços e a manutenção dos programas destinados à educação integral estão intrinsecamente vinculados às mudanças e decisões do quadro político. Parte dos recursos financeiros, que permite a sustentação do PEI-PBH é oferecida pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que estipula os termos e os recursos repassados pelo governo federal aos sistemas estaduais e municipais de educação.

A ampla adesão aos programas do Plano de Ações Articuladas do governo federal criou, durante o período dos governos populares iniciados em 2003, facilidades de implantação dos Programas de Educação Integral pelo aporte de recursos repassados aos governos locais, em conformidade com o respectivo número de alunos matriculados, que passam a ser diferenciados para a promoção da educação de tempo integral. No entanto, a recessão econômica e as mudanças políticas advindas da mudança abrupta de governo em 2016, vêm afetando o repasse de recursos e as prioridades das políticas públicas, mais ainda em razão das decisões que visam bloquear recursos da educação. O efeito dessas decisões alcançam inclusive os recursos destinados à compra de equipamentos e mobiliários para as escolas, capacitação de servidores, a educação de jovens e adultos e o ensino em período integral.

Entre 2006 e 2012, no exercício da atividade docente na Escola Municipal Ulysses Guimarães, observamos a implantação do PEI-PBH e percebemos o interesse que despertou. A implantação e o desenvolvimento das primeiras atividades ficaram sob os cuidados da Professora Coordenadora Ana Paula de Pego Fernandes. A Escola mantém desde então o Programa, que ampliou a jornada escolar dos estudantes participantes do PEI-PBH para nove horas diárias, sendo quatro horas e vinte minutos de ensino regular e as demais horas complementadas com atividades de formação social e pessoal, no campo do lazer, esporte, cultura, acompanhamento pedagógico, entre outras. Para Oliveira (2014) o horário ampliado da jornada escolar, que busca corresponder ao horário de trabalho dos pais, sugere que as necessidades da vida adulta têm grande peso no processo de definição do tempo escolar das crianças e constituem o motivo maior de adesão ao Programa. Quando o horário de trabalho não coincide com o horário de aula das crianças a família precisa articular com outras pessoas ou negociar concessões no local de trabalho.

O PEI-PBH da Escola Ulysses Guimarães oferece oficinas de dança, teatro, música, cidadania e direitos humanos, patrimônio cultural, esporte, pintura e fotografia e outras que visam complementar o currículo, integrando as diversas dimensões formadoras d ser humano. A exposição Meu Morro, Meu Olhar, com fotos tiradas pelos próprios alunos, é uma demonstração de um dos resultados de trabalho do PEI-PBH. Ana Paula acredita que “quando os alunos estão mais tempo com os educadores, eles mudam sua postura, vocabulário e também melhoram as relações interpessoais.”

Ana Paula relata que os alunos da escola inscritos no Programa trabalham em conjunto com a comunidade e conseguem fazer mudanças com pequenas ações. “A via por onde eles passavam para chegar à escola era feia, as casas estavam sem reboco. Como as crianças adoram pintar, fizemos uma parceria com um artista plástico da cidade e demos uma cara nova para o local”. Segundo a Coordenadora do Programa até mesmo a imagem que os

estudantes passavam, mudou. “Antes vistos como bagunceiros, agora eles são parte da sociedade, com uma postura mais positiva.”

O PEI-PBH da Escola Marlene Pereira Racante registra, em 2019, a participação de 270 alunos, dentro da meta estipulada pela PBH. Segundo a Direção da Escola e o Coordenador o Programa tem, entre os seus objetivos, a proposta de aprimorar a qualidade da educação, numa tentativa de enfrentar o desafio de aproximar e articular interdisciplinarmente o Programa e a Escola Regular. Segundo eles, as ações intersetoriais são importantes na articulação de políticas públicas que visam o desenvolvimento integral dos estudantes numa perspectiva da “cidade educadora”, considerando que a cidade é uma grande sala de aula, que possibilita a articulação entre pessoas, espaços, organizações e instituições, onde todos se corresponsabilizam pela educação. No dizer da Diretora, “as saídas dos alunos pela cidade têm proporcionado a compreensão da cultura da cidade, a partir da relação entre o local e o global, presentes na dinâmica do PEI.”

Belo Horizonte é uma das cidades educadoras da Associação Internacional das Cidades Educadoras, o que significa seguir princípios, tais como: trabalhar a cidade como grande espaço de educação; aprender na cidade; com a cidade e com as pessoas, valorizar o aprendizado vivencial e trabalhar a escola como espaço comunitário. O propósito difundido pelas Cidades Educadoras de que a educação é responsabilidade de toda a sociedade, torna primordial a promoção de ações intersetoriais.

Na Escola, anteriormente citada, em 2018, foram desenvolvidas oficinas e atividades de futsal, jogos e brincadeiras, atletismo e esportes alternativos, auxílio pedagógico, informática, artes manuais/artesanato, meio ambiente, dança, carnaval, torneio esportivo, sessões de filmes e debates, participação nos Jogos Escolares de BH, execução do Projeto Mostra de Talentos, vinte e três aulas-passeio aos clubes, parques, santuários, museus, cinemas, etc., oito “piscinadas” compartilhadas entre escolas, no Centro Esportivo Residencial Acácias.

A Escola desenvolve também os Programas Mais Educação, Saúde na Escola, Ecoescola BH e os Projetos Bolinha Branca, Território Negro, Cantatas de Natal, Ler Para Crer e Auxílio alfabetização. Em 2018 os alunos inscritos visitaram o Espaço Cênico Yoshifumi Yagi, o Zoológico de BH, os Clubes ASPRA, Belo Horizonte, Minas Tênis Country Clube, Jaraguá, Labareda, Vila Olímpica, Cera e Progresso, o Complexo Esportivo da PUC, a Pousada Imperial, os Parques Vencesli Firmino e Guanabara, o CTE/UFMG, a Estação Ecológica UFMG, a Fazenda Vista Alegre, o Santuário do Caraça, a Mina do Chico Rei/Ouro Preto, o Boliche e o Cinema do Shopping Del Rey, a Casa Fiat de Cultura, dentre Outros.

As Escolas citadas proporcionam aos alunos, através do PEI-PBH, a realização de intervenções esportivas, sociais e culturais na comunidade onde moram, acompanhamento pedagógico e auxílio do dever de casa, oficinas com profissionais da saúde como nutricionistas e dentista, o que favorece uma melhora na higiene não só dos alunos, como de seus familiares, por consequência do aprendizado e de hábitos melhores. Os estudantes recebem uma alimentação mais saudável, uma vez que estes agora tomam café, fazem lanche, almoçam e lancham novamente na escola, são cerca de 4 refeições de maneira totalmente balanceada, diminuindo, segundo os Coordenadores, os índices de anemia, gripe, baixa imunidade e outras doenças que são amenizadas graças a uma alimentação saudável.

Oliveira (2014), em sua pesquisa de Mestrado, investigou os significados e os sentidos atribuídos pelas famílias quanto à ampliação do tempo na escola dos alunos participantes do

PEI-PBH. Em seus resultados registrou que a oferta da jornada escolar ampliada aparece como parte dos critérios avaliados pelas famílias ao escolherem a escola. A escolha de uma escola que tenha o PEI é apontada como importante pelas famílias, por necessitarem de um lugar onde deixar as crianças para trabalharem. O fator econômico também interfere na escolha de uma escola que ofereça o Programa Escola Integrada, sendo importante a oferta gratuita de um lugar com tempo integral para deixar o filho enquanto trabalham. Para Oliveira (idem) as entrevistas realizadas evidenciam que, em grande parte, a escolha da escola, assim como a escolha pelo PEI-PBH, baseia-se na necessidade da família. A proximidade com a casa ou com o trabalho, a facilidade para o trajeto trabalho-escola-casa, o ter onde deixar a criança enquanto trabalham são elementos considerados pelas famílias ao matricularem suas crianças na escola pesquisada. Outros aspectos apontados pela pesquisa foram: a boa indicação da escola nas suas redes de relacionamento; a socialização; as atividades extracurriculares; a segurança; o desenvolvimento da autonomia e os cuidados oferecidos pela escola.

Barreto (2018) concorda que a escola de formação integral com jornada estendida oferece uma grande possibilidade de atendimento com objetivos de garantir aos estudantes o direito às aprendizagens fundamentais. Porém, apresenta preocupação com a atuação dos docentes e as atividades regulares destinadas ao alcance de conhecimentos com mais amplos poderes pedagógicos e explicativos, que podem ser fragilizadas diante da competição com as atividades proposta pela Escola Integrada, que, de modo geral, são orientadas por outra lógica. Para Barreto (idem), não são muitas as instituições que conseguem elaborar e desenvolver coletivamente um projeto pedagógico integrado e consistente, visto que, de modo geral, não são encontradas concepções claras, ou mesmo existentes, sobre o currículo da Escola Integrada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A intersetorialidade ainda é um desafio para o conjunto da administração pública brasileira e, mais ainda, para os agentes incumbidos de estabelecer uma estrutura administrativa de governo que possibilite a articulação intersetorial e a criação de instrumentos de gestão, para tratar os problemas da educação conjuntamente e garantir os direitos sociais. A construção de uma estrutura de gestão intersetorial, no campo da educação, pode ser o caminho para encontrar soluções que enfrentem os problemas históricos da educação brasileira, que estão refletindo diretamente nos resultados precários do ensino e das escolas, na qualificação e motivação dos profissionais do ensino, na eficácia e qualidade da educação brasileira.

O Estudo aqui apresentado foi desenvolvido a partir do questionamento quanto ao efeito da articulação e da integração das ações intersetoriais promovidas pelo PEI-PBH e dos objetivos de analisar o seu modelo intersetorial, compreender de que forma o Programa articula as ações intersetoriais, com outros órgãos governamentais e não governamentais, e identificar o alcance dessas ações para garantir os direitos sociais dos alunos. Para tanto, com o resultado da documentação analisada e dos estudos revisados, discutiu-se a gestão pública, as políticas públicas, os direitos sociais, a intersetorialidade, como instrumento de gestão pública, e a Política de Educação Integral de Belo Horizonte e analisou-se o alcance das ações desenvolvidas pela SMED sob a perspectiva intersetoriais do PEI-PBH.

Em síntese, constatou-se que a gestão do Programa é realizada de forma multisetorial e interinstitucional, trabalhando corretamente na perspectiva do direito social e não das

necessidades dos estudantes e seus familiares, em consonância com os propósitos normativos e com a política de educação integral do município. A SMED desenvolveu acordos de parceria, construídos com outros órgãos municipais e com as organizações da sociedade civil, e busca ampliar a sua interlocução com os diversos mecanismos constitucionais de participação da sociedade civil. Os propósitos são alcançados com a mútua cooperação e a fixação de finalidades do interesse público, mediante a execução de atividades, projetos e programas comuns da PBH, do Governo Federal e da sociedade civil envolvida. A cultura setorial e a fragmentação das ações é um desafio que os gestores precisam enfrentar para promover o avanço do processo intersetorial do Programa.

O PEI-PBH, do ponto de vista dos seus resultados, apresenta pontos positivos, que incidem sobre a esfera das atitudes, em termos de melhoria das relações entre os alunos e da relação destes com a escola e a comunidade, de motivação para estudar e aprender, da melhoria da autoestima e da autonomia e de ampliação da participação cidadã dos alunos. Outros aspectos importantes verificados dizem respeito à melhoria da alimentação, dos cuidados pessoais e de higiene e do auxílio às famílias.

Os resultados demonstram que o PEI-PBH vem sendo capaz de instrumentalizar soluções conjuntas para ampliar o tempo de permanência e vivências dos estudantes no ambiente escolar e possibilitar a circulação e a apropriação dos espaços de aprendizagem da cidade. A construção de soluções conjuntas, o melhor uso dos recursos, a troca de saberes e a integração de distintas áreas do conhecimento e dimensões formadoras do ser humano são resultados que contribuem para alcançar o necessário equilíbrio entre os aspectos psicomotores, cognitivos, sociais e afetivos.

O atendimento das demandas das escolas é realizado de forma conjunta por distintas instituições e órgãos públicos e privados. As parcerias com as Instituições de Ensino Superior e a participação de agentes culturais/educadores, compartilhando tempos, espaços, vivências e saber acadêmico e comunitário, enriquecem a base curricular e contribuem para a aprendizagem social e cultural dos alunos. Os alunos inscritos no PEI-PBH e suas famílias recebem os benefícios de toda uma estrutura presente em outras políticas públicas como os Programas Saúde na Escola e o Mais Educação.

Conclui-se que administração do Município pode promover o processo intersetorial do PEI-PBH, por meio de um projeto global, como propõe Koga (2003), que supere as formas de construção das políticas públicas fragmentadas, focalizadas e de assistencialismo; integre e articule conhecimentos, recursos, ações e parcerias e crie uma estratégia comum, entre os diferentes órgãos governamentais e setores da sociedade civil que participam do Programa. Sugeriu-se um projeto que especifique, de forma combinada, os conceitos e as dimensões de ampliação da rede cooperação e dos novos avanços práticos e técnicos, e que caracterize os instrumentos de gestão, definidos para aumentar a participação da sociedade, monitorar e avaliar as ações integradas e aumentar a capacidade técnica dos gestores de construir consensos entre os atores envolvidos.

Por fim, acredita-se que na inter-relação de todo esse conjunto de ações, desenvolvido pelo PEI-PBH, em proveito da conquista dos direitos dos alunos, estão presentes os resultados relacionados aos aspectos fundamentais do processo educacional: melhoria na aprendizagem e sucesso escolar e pessoal dos estudantes da RME-BH, que, por limitações, não puderam ser abordados neste Artigo e que podem ser recomendados para futuras pesquisas, bem como as

possibilidades que existem de poder analisar como os diferentes profissionais se articulam e como os diferentes conhecimentos e recursos são trabalhados.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Cassiane Cominoti. **O Banco Mundial, a Multisetorialidade e o Falso Combate à Pobreza**. Vitória. 2016

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto d modelo gerencial na administração pública** – Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 1996. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10).

ALARCON, Diana; LICHA, Isabel; MOLINA, Caflos Gerardo; y REPETTO, Fábio. **La coodinación de lãs intervenciones públicas em lós problemas sociales; desafios y estratégias**. Mimeo, Washington, DC, 2006.

BARRETO, Elba Siqueira de Sá. **Desafios da escola em tempo integral no Brasil: concepções contemporâneas e currículo**. Disponível em: <HTTPS://educacaoepartipacao.org.br/materiais/desafios-escola-temp-integral-curriculo/>. Acesso em: 12 de maio de 2019.

BELO Horizonte. Secretaria Municipal de Educação, Gerência de Educação Integral, Direitos Humanos e Cidadania. **Educação Integral: diretrizes políticas pedagógicas e operacionais**. Belo Horizonte, 2015.

\_\_\_\_\_. Prefeitura de Belo Horizonte. **Portal das Parcerias**. 2018. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/prefeitura-de-belo-horizonte-apresenta-novo-portal-das-parcerias>. Acesso em: 21 de março de 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria SMED nº 316/2017**. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1188274>. Acesso em: 16 de março de 2019.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**. Trad. Carlos Nelson Coutinho, 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação**. 3 ed. São Paulo. 1985.

BRASIL. Lei nº 9.394. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, de 20 de dezembro de 1996. Presidência da República. Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Presidência da República. 5 de outubro de 1988. Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, Câmara dos Deputados, Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. DOU de 16/07/1990. ECA. Brasília, DF.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. 1997. Disponível em: <file:///F:/UFMG/17%20Monografia/Revis%C3%A3o%20de%20Literatura/Bresser.pdf>.



Acesso em: 19 de fevereiro de 2019.

CAVALIERE, A. M. **Educação Integral**: uma nova identidade para a escola brasileira? *Educação & sociedade*, Campinas, v. 23, n.81, p.247-270, dez. 2002.

CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; MOTA, Normaston Rodrigues. **Considerações sobre a relação entre descentralização e intersectorialidade como estratégias de modernização de prefeituras municipais**. *Revista E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 23-41, dez. 2003.

COHEN, E. & FRANCO, R. COHEN. **Avaliação de projetos sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1993.

COMERLATTO, Dunia ET AL. **Gestão de Políticas Públicas e Intersectorialidade**: diálogo e construções essenciais para os conselhos municipais. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 10, n.2, p. 265-271, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10n2/a15v10n2.pdf>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2019.

COSTA, N. do R. **Políticas públicas, justiça distributiva e inovação**: saúde e saneamento na agenda social. São Paulo: Hucitec. 1988.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental** / Renato Peixoto Dagnino. – 3. Ed. Ver. Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília] CAPES: UAB, 2014. 162p.:Il.

FONSECA, M. T. N. M. **Famílias e Políticas Públicas**: Subsídios para a Formulação e Gestão das Políticas com e para Famílias, 2006.

FURTADO, C. O Brasil do século XX. **Entrevista com Celso Furtado**. Entrevistador: Eduardo Pereira Nunes, Presidente do IBGE. In: *Estatísticas do século XX*, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE. Rio de Janeiro 2006.

GAVENTA, J.; VALDERRAMA, C. **Participation, Citizenship and Local Governance Background note prepared for Workshop on. Strengthening participation in local governance**. Institute of Development Studies, p. 21-24, jun. 1999. Disponível em: <http://www.uv.es/~fernandm/Gaventa,%20Valderrama.pdf>>. Acesso em: 7 fev. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1991.

GOHN, Maria d Glória. **Conselhos gestores e participação política**. 2ª Ed. São Paulo; Cortez, 2003.

GOLDEMBERG; José. **O repensar da educação no Brasil**. *Revista Estudos Avançados*, v. 7, p. 65-137, 1993.

INOJOSA, Rose Marie. **Sinergia em políticas e serviços públicos**: desenvolvimento social com intersectorialidade. *Cadernos Fundap*. São Paulo. N. 22, p. 102-110, 2001.

JUNQUEIRA L. A. P. Descentralização, **Intersectorialidade e rede como estratégias de gestão da cidade**. In: *Revista FEA-PUC-SP*, São Paul, v. 1111,1 p. 57-72, nov. 1999.

JUNQUEIRA, Luciano Prates; INOJOSA, Rose Marie; KOMATSU, Suely. **Descentralização e intersetorialidade na gestão pública municipal no Brasil: a experiência de Fortaleza.** XI Concursos de ensays Del clad “El tránsito de la cultura burocrática al modelo de La gerencia pública: perspectivas, posibilidades y limitaciones”. Caracas, 1997. Disponível em: [http:// unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN003743.pdf](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN003743.pdf). Acesso em: 25 de fevereiro de 2019.

KLEBA, Maria Elizabeth; COMERLATTO, Dunia. **Intersectorialidade na Pauta dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas.** 2011.

KOGA, Dirce. **Medidas de cidades entre territórios de vida e territórios vividos.** São Paulo: Cortez. 2003.

LEITE, Junior, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro/Alcides Domingues Leite Júnior.** – 3. ed. ver. Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 88p. : il.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola.** 5. Ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004.

\_\_\_\_\_. **O dualismo perverso da escola pública brasileira:** escola do conhecimento para os ricos e escola do acolhimento social para os pobres. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.38, n. 13-38, 2012.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Filosofia da Educação.** 7º Ed. São Paulo: Cortez, 1994.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local/ Maria Leonídia Malmegrin.** -3. ed. ver. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 134p.: Il.

MELAZZO, Everaldo Santos. **Problematizando o conceito de Políticas Públicas:** Desafios à análise e à prática do Planejamento e da Gestão. 2010.

MOLL, Jaqueline. **A Cidade Educadora como Possibilidades:** apontamentos. In: CONZATTI, Marli; FLORES, Maria Luisa Rodrigues; TOLEDO, Lesli (orgs.). Cidade Educadora: a experiência de Porto Alegre. São Paulo: Cortez, 2004. P. 39-46.

\_\_\_\_\_. Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012.

NASCIMENTO, Sueli do. **Reflexões sobre a intersectorialidade entre políticas públicas.** Serv. Soc. Soc. [online]. 2010, n. 101, PP.95-120. ISSN 0101-66289. Disponível em: Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-66282010000100006>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2019.

O'DONNELL, Guillermo. **Acerca Del Estado em América latina contemporânea: Diez tesis para discusión.** In: PNUD. La democracia em América latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos, contribuciones para El debate. Buenos Aires: Alfaguara, 2004.

OLIVEIRA, Fernanda ET AL. **Percepção de escolares do ensino fundamental sobre o Programa Saúde na Escola: um estudo de caso em Belo Horizonte, Brasil.** 2017.

OLIVEIRA, Iris M. **Cultura política, direitos e política social.** In: BOSCHETTI, Ivanete et al. (org.). *Política Social no Capitalismo: tendências contemporâneas.* São Paulo: Cortez, 2008, p.109-129.

OLIVEIRA, Kassiane dos Santos. **Programa Escola Integrada em Belo Horizonte: sentidos e significados atribuídos pelas famílias à ampliação do tempo na escola.** Belo Horizonte. 2014.

OLIVEIRA, Rita de Cássia. **Intersectorialidade entre as políticas públicas e seus efeitos na escola pública brasileira.** 2012.

ONUBR. **Relatório do PNUD.** 2017. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/relatorio-do-pnud-destaca-grupos-sociais-que-nao-se-beneficiam-do-desenvolvimento-humano-brasil-estagnou-no-idh/>. Acesso em: 17 de fevereiro de 2019.

PAULA, Ana Paula Paes. **Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** CEPEAD-UFMG. 2005.

PAULA, Juliana Araujo de. **“ISSO DÁ PRA APRENDER!”: A dança na Educação Integral.** Belo Horizonte. 2017.

PINHEIRO, Otilie Macedo. **Plano diretor e gestão urbana/Otilie Macedo Pinheiro.** -3. Ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.126p.:il.

RAMALHO, B. B. M. **Educação Integral e Jovens-adolescentes: Tessituras e Alcances da Experiência.** UFMG. 2014.

RESENDE, Mary Margareth Marinho. **Escola Integrada: Uma Proposta de Educação Para Todos.** Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federa de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAED. Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2012.

RONCONI, Luciana. **Governança pública: um desafio à democracia Public governance: a chanleger to Democracy.** 2011.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas/ Maria das Graças Rua.** -3. ed. ver. Atual. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa/ Helena da Motta Salles.** – 3. ed. ver. Ampl. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 108p.:il.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **Políticas públicas e sociedade/ Maria Paula Gomes dos Santos.** – 3. Ed. ver. Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.100P.

\_\_\_\_\_ **O Estado e os problemas contemporâneos** / Maria Paula Gomes dos Santos. – 3. Ed. ver. Atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 138p.: il.

SILVA, Maria de Saete. **As ONGs e a garantia de direitos de criança e adolescentes: a ONG e a articulação com as políticas públicas: depoimento** [18 ago. 2014]. São Paulo: Cenpec. Entrevista concedida ao Prêmio Itau-Unicef. Disponível em: <https://educaçãoparticipação.org.br//materiais/instrumentos-egais-garantia-direitos/aqui>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2019.

SPOSTI, Adaíza. **O primeiro ano do Sistema único de Assistência Social**. Revista Serviço Social e Sociedade, São Paulo, Cortez, n. 87, ano XXVI, jun. 2006.

TATAGIBA, Luciana. **A Institucionalização da participação: os conselhos municipais de políticas públicas na cidade de São Paulo**. In AVRITZER, Leonardo (org.). A participação em São Paulo. São Paulo: UNESP, 2004.

TENÓRIO, F. **Gestão Social: uma perspectiva conceitual**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

UCHOA, Marcelo, Jornal da GGN. **A violência de Bolsonaro na extinção dos conselhos**. 2019. Disponível em > <https://jornalggn.com.br/analise/a-violencia-de-bolsonaro-na-extincao-dos-conselhos-por-marcelo-uchoa/>. Acesso em: 13 de abril de 2019.

UDE W. **Enfrentamento da violência infanto-juvenil e construção de redes sociais**. In: Cunha EP, Moreira da Silva E, Giaovanetti MAG. Enfrentamento à violência sexual infanto-juvenil-expansão do PAIR em Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG; 2008. P. 30-60.

VAN DE VEN, Andrew H; FERRY, Diane. **Measuring and asseing organizations**. Jonh Wilehy & Sons, New York, 1980.