

## **INTERSETORIALIDADE: o desafio de uma nova arquitetura de gestão em Betim**

Dalvonete Aparecida dos Santos \*

Darli de Souza Dias \*\*

### **RESUMO**

*Este texto foi produzido com o objetivo de colaborar com as mais recentes discussões tecidas em torno das novas tendências de gestão pública. Essa gestão tem se voltado para buscar, cada vez mais, êxito nos resultados a serem alcançados, considerando as ações propositivas a serem adotadas nos mais diferentes setores governamentais. Como foco nesses resultados, os governos têm investido em procedimentos que visam reordenar serviços e recursos a favor dos beneficiários das políticas públicas. Relatar a experiência do processo de implantação do modelo de gestão intersetorial, do Programa de Educação Integral, no município de Betim/MG, é o objetivo do presente artigo. Procuraremos, também, apresentar os desafios ocorridos até o presente momento no que se refere à articulação das diversas políticas públicas definidas pelas secretarias executoras.*

119

**Palavras-chave:** *Educação integral. Gestão pública Intersectorialidade.*

---

\* - Mestre em Educação pela UninCor - Universidade Vale do Rio Verde/ Betim/MG/ Brasil. Coordenadora do Programa Escola da Gente Educação Integral de Betim/MG. dalvonete.candida@gmail.com

\*\* - Mestre em Educação pela UninCor - Universidade Vale do Rio Verde/ Betim/MG/ Brasil. Docente e Coordenadora do Centro de Extensão, da Faculdade de Políticas Públicas "Tancredo Neves" - FaPP/ CBH/UEMG; Integrante da equipe de coordenação do Programa Escola da Gente Educação Integral de Betim/MG. darlidias@yahoo.com.br

## 1. APRESENTAÇÃO

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seus artigos 34 e 87, prevê, progressivamente, a ampliação da jornada escolar, ao mesmo tempo em que reconhece a necessidade de se valorizar as iniciativas educativas externas à escola. Essa mudança de paradigma vem ao encontro da expectativa de ampliação do tempo de estudo no espaço formal, como o envolvimento de outras organizações que atuam junto a esta mesma comunidade, na qual a escola está inserida. Ou seja, reconhece-se a importância que as ações educativas informais adquirem na constituição do sujeito educando.

Neste panorama contemporâneo, firmam-se as proposições que regem a proposta de Educação Integral, ou seja, sairmos da visão reducionista de quantidade (educação para todos) para apostar na qualidade (educação que considere todas as dimensões humanas). Para isso, é essencial estabelecer alianças com os diversos agentes educativos que integram a sociedade, formando uma rede Estado-sociedade civil para pensar e fazer ações educativas que atendam às necessidades desse novo tempo.

É neste cenário político e institucional que, em agosto de 2009, a Prefeitura Municipal de Betim (PMB) implantou, em 10 escolas municipais, o Programa de Educação Integral intitulado “Escola da Gente”, com foco no território e na intersetorialidade. Numa política de gerenciamento intersetorial, redimensionou a matriz curricular do ensino fundamental, ofertando novas atividades das diversas áreas do conhecimento e ampliando tempo e espaço para desenvolvimento das mesmas.

Desde que foi implantado, a equipe de coordenação do Programa Escola da Gente Educação Integral teve como preocupação envolver os diferentes sujeitos e instituições que integram a rede de políticas disponíveis à comunidade betinense.

O início dos trabalhos foi desafiado por duas questões fundamentais:  
i) como mobilizar essas instituições sem que elas se sentissem a serviço do setor público, ou seja, sem perderem as suas identidades;  
ii) como convergir ações aparentemente independentes em ações coletivas.

## **2. TENDÊNCIAS NA GESTÃO PÚBLICA**

A contemporaneidade, em função das grandes mudanças e transformações por que tem passado a sociedade, exige que as políticas de gestão pública adaptem-se a essa nova realidade. Isso significa integrar potencialidades, respeitando características e particularidades; adotar a intersectorialidade como princípio de gestão. O conceito de intersectorialidade rompe com a centralidade, de forma a reestruturar a máquina administrativa para alcançar maior eficácia nas ações previstas.

Pois, como afirma Junqueira,

A intersectorialidade é a articulação de saberes e experiências no planejamento, realização e avaliação de ações para alcançar efeito sinérgico em situações complexas visando o desenvolvimento social, superando a exclusão social. É uma nova lógica para a gestão da cidade, buscando superar a fragmentação das políticas, considerando o cidadão na sua totalidade. (JUNQUEIRA, 2005, p. 4).

A opção por uma estrutura de gestão pautada na intersectorialidade fez com que o Programa Escola da Gente Educação Integral, no município de Betim, buscasse a convergência e a integração das políticas públicas municipais e ainda estabelecesse alianças com diversos setores e instituições da sociedade para ofertar uma educação que reconhecesse e abarcasse a integralidade das crianças e adolescentes atendidos nas escolas da rede municipal de ensino.

Uma estratégia que vem sendo adotada para identificar e acompanhar a natureza dessas parcerias é a de construção de painéis de controle, baseado em fatos e dados, o que permite tomar decisões rápidas e eficazes, otimizando recursos sejam financeiros, materiais sejam humanos.

### **2.1. O contexto Institucional da implantação da Educação Integral**

Na história da educação pública brasileira a educação integral sempre foi proposta como política estritamente de responsabilidade dos sistemas de ensino. Atualmente, valores sociopolíticos presentes na sociedade nos impõem novas práticas e novos arranjos intersetoriais na condução da política pública. Não é possível garantir educação integral sem compartilhar saberes e práticas da família, da escola e da comunidade. Não é possível garantir integralidade das crianças, adolescentes e jovens se as ações setorializadas e isoladas não cederem lugar às ações integralizadoras, multissetoriais. Nesta perspectiva, novas tendências têm sido incorporadas às políticas públicas. A educação tem dialogado com outros saberes e serviços como os de cultura, saúde, esporte de forma a construir malhas de ações, tornando ações isoladas em redes socioeducativas.

Segundo Morin (2000), mesmo que as disciplinas curriculares tenham um grau significativo de importância à medida que auxiliam no processo de construção de conhecimento, não podemos mais desconsiderar a urgência de se reconhecer e legitimar outros saberes, ampliando a rede de possibilidades de conhecimento sobre a realidade. Para ele, esse movimento envolve, também, a mobilização de diferentes linguagens ou dimensões.

No que tange às novas gerações, exige-se que a educação passe a propiciar o desenvolvimento integral e a proteção plena de crianças e adolescentes e jovens e que essa aconteça por meio de diversas e

diferentes situações de aprendizagem, ampliando, simultaneamente, a capacidade para a convivência e participação na vida pública. Desta forma, se garantirá a ampliação de repertórios de competências e habilidades, bem como o acesso e o usufruto aos serviços sociais básicos. Para isso, faz-se necessário mobilizar todos os setores, diversas instituições e diferentes agentes sociais em favor da meta pretendida: formação integral dos educandos.

## **2.2. Nova arquitetura da Gestão Intersetorial**

Na atualidade, a intersetorialidade tem surgido como estratégia de gestão educativa mais afinada ao desafio de implementar educação integral (FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL; UNICEF, 2011).

Essa abordagem pretende compreender que a escola tem aplicado esforços significativos no exercício de sua função. Entretanto, ainda que ela alcance o máximo de sua efetividade, encontra limitações em face dos desafios educativos das novas gerações, ou seja, o desenvolvimento integral e suas implicações.

Essa ampliação da concepção de educação identifica a diversidade de espaços nos quais também é possível aprender. Nesta perspectiva, os espaços de aprendizagens são expandidos, compreendendo cada ambiente da cidade como uma possibilidade educativa: praças, Associações Comunitárias, museus, espaços públicos, comércios, *lan houses*, áreas de lazer, pontos de cultura, espaços de convivência, espaços privados (cinemas, casas de espetáculos), etc. O que implica mergulhar, reconhecer e entender os espaços e as oportunidades por eles oferecidas, de forma a atender às demandas do processo educativo.

É preciso legitimar o capital social de uma comunidade, ligando-o à capacidade e à qualidade das inter-relações dos indivíduos dela pertencente. Construir a confiança entre os sujeitos que aprendem e os que ensinam, numa relação bilateral, garantirá o desenvolvimento da rede de aprendizagens.

É precisamente isso que torna a intersetorialidade uma estratégia de gestão afinada ao caráter não divisível dos direitos. Nessa concepção, nenhum direito é maior do que outro, mas eles são complementares. Aqui não se trata de fazer escolhas daquilo que julgamos mais importante em detrimento de outros aspectos, mas o de articular, propositalmente, as políticas públicas. Trata-se, antes de tudo, de expandir ao máximo a rede de aprendizagens a partir dos interesses dos educandos e das potencialidades de seus territórios.

As demandas da contemporaneidade acenam para o desafio de avaliar os resultados alcançados. Nesse cenário, ganha-se muito com a experiência, gerando um olhar atencioso para o replanejamento como forma de garantir mudanças de estratégias e ampliação das parcerias.

Numa intencionalidade de alcance do sucesso de uma política pública intersetorial, faz-se necessário, também, o uso de instrumentos de monitoramento dos processos com o objetivo de aferir a qualidade das oportunidades educativas disponibilizadas por meio de programas ou políticas de educação integral, tornando-os elementos de articulação de três conceitos focais: eficiência, eficácia e responsabilidade social das políticas públicas.

Para tanto, o monitoramento e avaliação dos processos e ações implementadas no âmbito municipal assumem um papel crucial por servirem de balizadores para aferição do nível de qualidade alcançado pelo Programa Escola da Gente Educação Integral. Nessa perspectiva, o instrumento de avaliação, bem como a metodologia

e os processos vivenciados, estrategicamente se constituem em princípios deliberativos à promoção de proposições para um futuro planejamento estratégico intersetorial, ou seja, subsidiarão as ações projetadas para o próximo momento.

As análises reflexivas suscitadas a partir das informações geradas pelos dados da pesquisa possibilitam a aquisição de conhecimentos de cada um dos segmentos, sobre o outro e sobre si mesmo. Conhecimentos estes subsidiadores de propostas de mudança e melhoria, retroalimentadores de futuras operações. A partir das informações coletadas, almeja-se a tomada de consciência e a transformação de ações rotineiras, com destaque para o movimento de ação/reflexão/ação; sempre pautado em dados concretos e não apenas em subjetividade.

Para Perrenoud (2001), esses mecanismos de avaliação potencializam a criação de significados e a tomada de decisões, integrando o aprimoramento de ações relacionadas ao fazer cotidiano.

125

Por acreditar que a avaliação favorece o desenvolvimento da melhoria de um programa, projeto e/ou ação, e, ainda, que ela seja uma ferramenta de apoio à intervenção, o Fórum Intersetorial, juntamente com a equipe de coordenação do Programa Escola da Gente Educação Integral, de Betim/MG, propôs que fosse adotado, sistematicamente, instrumentos avaliativos, aplicados a todos os agentes envolvidos, de forma a oportunizar a construção de uma rede de percepções e perspectivas sobre o Programa.

Uma das estratégias de monitoramento utilizada pela coordenação do Programa é o acompanhamento das ações executadas pelos monitores e gestores. Essa ação é executada ao longo do ano e ocorre de forma a garantir o suporte à implementação das ações previstas no planejamento, durante o período de execução. Esta metodologia visava possibilitar, sempre que necessário, os ajustes frente ao que

foi planejado. Para a realização do monitoramento, conta-se com visitas periódicas de coordenadores de áreas de aprendizagens, de membros da equipe de coordenação geral do Programa e do Fórum Intersetorial às escolas e nos espaços onde as atividades são realizadas. Para o monitoramento, utilizam-se formulários, fichas e relatórios que são adotados por todos, sistematizados e apresentados nas reuniões mensais de avaliação e planejamento.

Periodicamente o Fórum Intersetorial, que é composto por representantes de 12 secretarias municipais, reúne-se e delibera sobre procedimentos e ações a serem implementadas com vistas a assegurar que se cumpra as metas estabelecidas no planejamento estratégico definido para aquele ano letivo.

### **2.3. Principais descobertas e ações propositivas**

126

Em 2009, quando a proposta do Programa de Educação Integral foi apresentada aos gestores governamentais (secretários) e aos gestores das escolas, aspectos como planejar, executar, monitorar e avaliar não ganharam relevância naquele momento. Inicialmente, foi difícil construir um planejamento participativo com objetivos, metas e ações claras de cada setor do governo municipal, das escolas e de outros agentes no território. A construção foi lenta, porém, gradual.

Após três meses de trabalho intenso, o Fórum Intersetorial concluiu o planejamento para o ano de 2009. Nele se prevê metas para diversos aspectos: i) administrativo; transporte; articulação de programas; sinalização; dentre outras. A partir dessas proposições, inicia-se, então, o processo de articulação entre as políticas públicas de cada secretaria e as formas de articulá-las de acordo com as demandas emergentes em cada escola e/ou comunidade.

Ao longo dos últimos três anos, diversas adequações foram necessárias, com vistas a sanar certas fragilidades. Das alterações mais significativas, pode-se destacar:

1. criação da função do Coordenador das áreas de aprendizagens (música, artes plásticas, dança, artes marciais, esportes, informática, acompanhamento pedagógico), cuja atribuição foca-se no acompanhamento da qualidade das atividades desenvolvidas pelos profissionais. A partir deste acompanhamento, elabora-se o plano de formação contínua e em serviço para esses profissionais;

2. implantação das atividades itinerantes (culinária, espanhol, atividades circenses, grafite, cinema, fotografia). Esta estratégia visa atender às demandas apresentadas pelos adolescentes que se mostraram insatisfeitos com as atividades da matriz curricular. A dificuldade de permanecer, por um período prolongado, em uma mesma atividade é fator que interferia no índice de abandono do Programa;

3. absorção de estudantes atendidos pela Secretaria Municipal de Assistência Social (Semas) no Programa de Convivência. Este Programa tem como público-alvo crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social ou assistidos pelo PETI (Programa de Erradicação do Trabalho Infantil). A organização da Semas era semelhante a do Programa Escola da Gente, ou seja, oferta de atividades e/ou oficinas no contraturno da escola regular, porém de forma isolada, sem diálogo e articulação com as políticas da educação. Ao fazer a junção dos dois projetos, otimizaram-se os recursos financeiros, materiais e humanos, rompendo-se com a concepção setorializada e buscando-se a convergência em direção às políticas transversais, multissetoriais capazes de integrar e responder a complexidade que se apresenta neste novo século. Esta complexidade exige múltiplos olhares, porém convergentes.

A opção pela intersetorialidade, como princípio da gestão do Programa Escola da Gente, tem oportunizado que o município de Betim consiga efetivar sua proposta de Educação Integral. Essa experiência trouxe avanços tanto no que se refere a implantação das Políticas Públicas quanto no grau de excelência desses serviços.

Isto porque a efetivação da Educação Integral não se restringe à ampliação do tempo escolar, mas, e principalmente, pela ampliação das redes convergindo-as em favor do desenvolvimento integral das crianças e adolescentes, reconhecendo-os não como usuários, mas sim como cidadãos de direitos.

### 3. CONSIDERAÇÕES

A experiência relatada, tanto no plano dos conceitos quanto no dos mecanismos utilizados, e que está em seu processo de desenvolvimento na Prefeitura Municipal de Betim, sinaliza que a arquitetura de gestão, pautada na intersectorialidade, quando bem concebida, planejada e conduzida, tem a capacidade de criar e apoiar a estrutura institucional encarregada de otimizar o plano específico de implementação do Programa Escola da Gente Educação Integral.

Hoje, o maior desafio posto ao município de Betim localiza-se na necessidade de transformar o Programa Escola da Gente, que é um Programa Intersetorial de Governo, em uma Política de Estado como forma de se garantir que não haja descontinuidade ou mesmo retrocesso nos avanços já conquistados.

128

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei 9394/96**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996.

BRONZO, Carla; VEIGA, Laura. Intersetorialidade e políticas de superação da pobreza: desafios para a prática. **Revista Serviço Social e Sociedade**. Ano XXVIII, n. 92, nov. 2007.

BULGARELLI, Reinaldo. Direitos da criança e do adolescente. In: CENPEC. **Muitos lugares para aprender**. São Paulo: CENPEC/Fundação Itaú Social/Unicef, 2003.

FUNDAÇÃO ITAÚ SOCIAL; FUNDAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A INFÂNCIA. **Tendências para educação integral**. São Paulo: CENPEC/Fundação Itaú Social/Unicef, 2011.

GUARÁ, Isa M. F. R. É imprescindível educar integralmente.  
**Cadernos Cenpec:** Educação Integral. n.2, p.15-27, 2006.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Articulações entre o serviço público e o cidadão.** X Congresso Internacional de CLAD sobre La reforma Del Estado y de La Administración Pública. Santiago, Chile, 18- 21 out. 2005.

MENDONÇA, Rosa Helena (org.). Educação Integral e Intersetorialidade. **TV Escola / Salto para o futuro.** Ano XIX. n. 13, out. 2009.

MINAYO, Maria C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio social. In: **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade (org.). 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MOLL, Jaqueline. A Cidade Educadora como possibilidade – apontamentos. In: TOLEDO, Leslie; FLORES, Maria Luiza; CONZATTI, Marli. (orgs.). **Cidade educadora:** a experiência de Porto Alegre. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2004.

MORIN. Edgad. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez, 2000.

129

PERRENOUD, Philippe. O Trabalho sobre Habitus na Formação de Professores: Análise das práticas e tomada de consciência. In: PAQUAY, Leopold e outros.(org.). **Formando professores profissionais** - Quais Estratégias? Quais Competências? Porto Alegre: Artmed, 2001.

PIMENTA, Selma Garrido (Org.). **Saberes pedagógicos e atividade docente.** 4.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

TRIOLA, Mário F. **Introdução à estatística.** 9.ed. São Paulo: LTC, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso.** Planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006.