

Alunas: Lizandra Silva Ferreira (UFAC) e Nina Rentel Scheliga (FGV)

Supervisores: Ana Paula Kanoppa (UFAC) e Lucio Bittencourt (FGV)

Conexão Local Inter Universitário 2013

Programa Travessia do Governo do Estado Minas Gerais

1. Introdução

O programa Conexão Local Inter Universitário (CLIU) é uma parceria entre quatro instituições de ensino superior: a Fundação Getúlio Vargas (FGV) de São Paulo, Universidade Estadual do Vale do Acaraú do Ceará (UVA), Universidade Federal do Acre (UFAC) e a Fundação João Pinheiro (FJP) de Minas Gerais. Seu objetivo é inserir estudantes de graduação na área de pesquisa, promovendo uma experiência in loco na gestão de uma política pública, durante um período de três semanas. As equipes são formadas por um aluno de graduação da FGV, juntamente com um aluno de graduação das entidades parceiras, acompanhados de um supervisor (aluno de pós-graduação) de suas respectivas instituições. Os supervisores acompanham os alunos durante a primeira semana de pesquisa como forma de orientá-los na captação de informações. As pesquisas são realizadas nos estados das instituições parceiras de forma que nenhuma equipe permaneça no próprio estado. Em nossa experiência a equipe foi formada por Nina Rentel Scheliga (graduanda em Gestão Pública, pela FGV) e Lizandra Silva Ferreira (graduanda em Ciências Sociais, pela UFAC), supervisionadas por Lucio Bittencourt (FGV) e Ana Paula Kanoppa (UFAC) e fomos conhecer o Programa Travessia do Governo do Estado de Minas Gerais.

Nesse relatório tem-se que, o objetivo principal foi descrever o funcionamento do Programa Travessia com base em nossa pesquisa de campo, composta por duas etapas. A primeira, em Belo Horizonte, consistiu em entrevistas na Cidade Administrativa Tancredo Neves com gestores ligados ao Programa Travessia, tais como o Chefe da Assessoria de Articulação, Parceria e Participação Social (AAPPS), Rodrigo Pedron; a Gerente do Programa Travessia, Roberta de Lima; a Assessora do Programa Travessia, Tatiana Sandim; Gerentes de todos os projetos do Programa Travessia; gestores da Secretaria de Educação (SEE), Secretaria de Saúde (SES), Secretaria do Trabalho e Emprego (SETE) e da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A segunda etapa, nos municípios de Santa Fé de Minas e Serranópolis de Minas, incluiu entrevistas com gestores municipais ligados ao Programa Travessia, assim como conversas com outras pessoas que pudessem nos ajudar a compreender a realidade do município como um todo. A escolha dos municípios partiu da assessora do programa Tatiana Sandim, que nos auxiliou em todo o processo de montagem da agenda.

O Programa Travessia foi elaborado em 2007 durante o segundo mandato do governo de Aécio Neves, sob a visão de um programa estruturador do Governo do Estado de Minas Gerais e faz parte de um planejamento estratégico com a finalidade de acabar com a extrema pobreza do estado. Seu foco são os municípios com os piores IDHs (Índice de Desenvolvimento Humano) do estado, onde a população vive com uma baixa qualidade de vida. Nos primeiros anos do programa, os principais projetos disponibilizados a estas prefeituras eram de infraestrutura e foram contemplados 5 municípios em 2008, 35 em 2009, 70 em 2010 e 44 em 2011. Naquele ano, já

durante o governo de Antônio Anastasia, o Programa Travessia passa por uma reestruturação, quando é incorporado o Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), desenvolvido pela OPHI (Iniciativa de Pobreza e Desenvolvimento Humano de Oxford) que considera a pobreza como sendo constituída por diversos fatores de privação. Ele é composto por dez indicadores: anos de estudos e matrícula de crianças, para a educação; nutrição e mortalidade infantil, para a saúde; e gás de cozinha, sanitários, água, eletricidade, piso e bens domésticos, para padrão de vida. O programa então passou a ser estruturado por seis projetos baseados nesses aspectos, para mudar a realidade desses municípios e da população multidimensionalmente pobre do estado. A adesão dos municípios cresceu nos últimos anos: 88 foram contemplados em 2012 e no decorrer de 2013 serão mais 70.

Cada município conta com o apoio do Programa Travessia por um período de dois anos, durante o qual a prefeitura recebe diversos incentivos financeiros para executar ou elaborar projetos focados nas privações de sua população e assim diminuir a sua pobreza multidimensional. Tais ações podem ser formuladas tanto pelo governo estadual, quanto pelos municípios, inclusive algumas que já fazem parte de outros programas do governo. Vale destacar que os municípios que iniciaram a parceria em 2011 continuam recebendo apoio do Programa por conta das mudanças realizadas, enquanto os de 2013 ainda estão nos estágios iniciais. Por isso, durante o primeiro semestre de 2013 o trabalho está sendo feito com cerca de 132 municípios (44 de 2011 e 88 de 2012).

Este relatório é estruturado em três partes. A primeira traz a estrutura e execução do Programa Travessia ao nível estadual baseado nos relatos que coletamos em nosso período em Belo Horizonte. Na segunda parte o foco são os municípios que visitamos e como o programa chega até a ponta, na visão dos implementadores municipais. Na terceira e última parte propomos uma breve análise da política pública estudada com base em toda nossa experiência durante as três semanas em campo.

2. O Programa na perspectiva do governo estadual

O Programa Travessia é uma articulação entre o governo estadual e os municípios contemplados, incluindo também as superintendências regionais, da educação e saúde. Essa articulação, nos casos de ausência das referências regionais, é feita entre a gerência de cada programa com o interlocutor municipal (referência do Programa Travessia naquela localidade). Existe também contato com os prefeitos em ações de contrato e convênios. Essa estrutura é complexa por envolver diversos atores de diferentes níveis de governo com muitos objetivos simultâneos que juntos visam superar a extrema pobreza dos municípios de Minas Gerais.

No âmbito estadual o programa conta com a articulação da AAPPS, cuja função é também coordenar o Comitê de Gestão do Programa Travessia. Este comitê é composto por todos os parceiros do programa: Secretaria de Estado de Governo (SEGOV); Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI); Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG); Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS); Secretaria de Estado de Saúde - SES; Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego (SETE); Secretaria de Estado de Educação (SEE); Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude (SEEJ); Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana (SEDRU); Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP); Secretaria de Estado de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha, Mucuri e do Norte de Minas (SEDEVAN); Gabinete do Secretário de Estado Extraordinário de Regularização Fundiária; Assessoria de Articulação, Parceria e Participação Social; Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA-MG); e Copasa Serviços de Saneamento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais S/A (COPANOR). O Comitê de Gestão faz o acompanhamento do programa mensalmente e decide quais municípios serão contemplados a cada ano.¹

As decisões deste Comitê de Gestão são então encaminhadas para o Comitê Técnico do Programa Travessia composto pelos gerentes dos projetos, e conta também com a presença da gerente do programa e entidades da SEPLAG. Neste comitê é discutido o planejamento técnico do programa com base nas decisões estratégicas do comitê de gestão e nos indicadores derivados do trabalho de cada setor.

Além dos comitês mencionados acima, existem também três grupos de trabalho temáticos sobre água, geração de renda e elevação da escolaridade. Estes grupos de trabalho são formados por entidades governamentais e articulados pela AAPPS, SEPLAG e SEDESE. Estes grupos têm como objetivo, articular ações e projetos que já existem, em prol do objetivo comum de reduzir a pobreza multidimensional, especialmente nos municípios do Programa Travessia, onde se encontram as maiores privações da região.

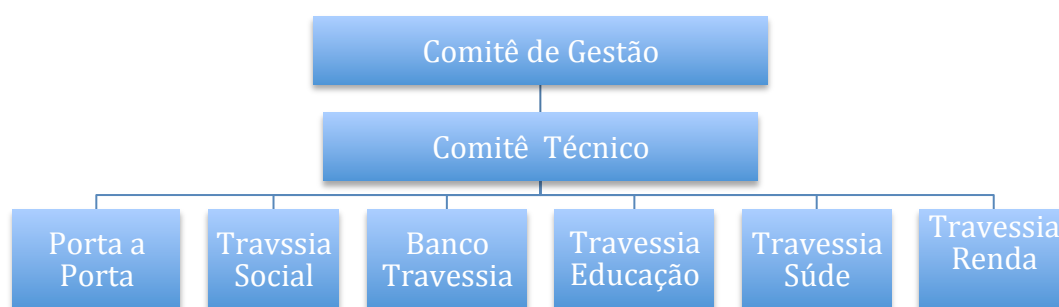
O fluxo de decisões e trabalho administrativo do programa pode ser ilustrado pela figura abaixo, montado à partir de nossa interpretação. Ela se difere da figura disponibilizada no site oficial do programa porque queremos mostrar as instâncias em que as decisões são tomadas, enquanto no site eles mostram a estrutura do programa em si.²

¹ Comitê de Acompanhamento, Comitê de Secretários e Comitê Travessia foram outros nomes usados nas entrevistas para se referir à este comitê.

² A figura original pode ser vista em: <http://www.travessia.mg.gov.br/index.php/sobre-o-programa.html>

³ O Travessia Social trabalha com algumas intervenções que seguem um modelo estabelecido por eles. Projetos como o *Projeto de Saneamento Básico em Comunidades Rurais* são exemplos de intervenções que devem ser

Figura 1. Fluxo de Decisões do Programa Travessia



Os Projetos

A figura anterior aponta também os seis projetos do Programa Travessia que, na realidade, se encontram em diferentes secretarias de acordo com o tipo de trabalho. Três deles são exclusivos (ações que não existiam antes) do Programa Travessia e estão alocados na SEDESE: o Porta a Porta, Travessia Social, e o Banco Travessia.

Inicialmente o Programa Travessia consiste no diagnóstico dos municípios prioritários a serem contemplados com os recursos. Por meio do Porta a Porta, são realizadas entrevistas com todas as famílias, gerando um perfil da população e do município, que torna visível as suas maiores privações. O questionário é elaborado pela equipe do projeto em Belo Horizonte, mas sua aplicação é responsabilidade da prefeitura, contando apenas com a supervisão de um representante do governo estadual. O resultado deste levantamento é um diagnóstico de privações do município que é entregue aos prefeitos para uma melhor visualização das privações ali existentes e assim incentivar uma gestão focada em ações para a redução da pobreza. Em conversa com os gestores do programa foi mencionado que este diagnóstico é uma ferramenta importante para o alinhamento entre o governo estadual e municipal, uma vez que proporciona diretrizes para a elaboração de projetos para o município. Os gestores estaduais recorrem ao mapa de privações principalmente em momentos de discordância, para argumentar a favor dos projetos do Programa Travessia.

O Travessia Social, segundo projeto elaborado pelo Programa Travessia, é focado em infraestrutura e aquisições de bens para os municípios. Eliana Cruz, a gerente do projeto, explicou que a verba disponibilizada para cada um é definida pelo comitê de gestão no início de cada ano. Os projetos disponíveis pelo Travessia Social são: construção de módulos sanitários, construção de quadras esportivas, reformas do CRAS, reforma de escolas, aquisição de carro para a prefeitura e aquisição de fogão e geladeira para famílias que necessitem. O município pode trabalhar dentro

destes modelos ou não, mas todos os projetos são submetidos à aprovação da equipe do Travessia Social.³ A disponibilização dos recursos financeiros, é realizada ao passo que o projeto é aprovado, e sua execução é responsabilidade dos municípios. De acordo com a gerência do projeto, o maior desafio é superar a resistência inicial dos gestores locais em priorizar construções com impacto nas privações sociais evidenciadas no diagnóstico.

O terceiro e último projeto da SEDESE é o Banco Travessia, relacionado à meta de elevação da escolaridade, e que, apesar de seu nome, não funciona como um banco tradicional. Seu objetivo é, por meio do diagnóstico do Porta a Porta, localizar as famílias com membros de mais de 15 anos que tenha menos de 5 anos de escolaridade e incentivá-las a dar continuidade aos estudos por meio de diversos programas educacionais. Estas famílias se inscrevem na agência do banco em seu município e podem receber um incentivo financeiro cada vez que um membro completa uma etapa de escolaridade (conclusão do ensino fundamental, do ensino médio ou de cursos profissionalizantes, por exemplo). Esse incentivo é feito por meio do acúmulo de uma moeda simbólica chamadas “travessias” que, diferente de uma moeda social é apenas um carimbo em uma caderneta que as famílias recebem. Uma vez registrada a inscrição, todos os membros da família são considerados para ganhar o benefício. A quantia máxima por família é de 5000 travessias acumuláveis durante um período de 2 ou 3 anos, de acordo com sua escolha. O resgate do valor é feito ao final desse período escolhido. Na maioria dos casos o período de 3 anos é preferido por ser maior e aumentar as chances para o acúmulo de 5 mil reais. Ainda em 2013, ocorrerá uma mudança para que os beneficiários recebam a quantia em dinheiro diretamente numa conta poupança onde este montante poderá ser corrigido ao longo dos anos, abolindo assim o uso da moeda simbólica.

Há ainda outros três projetos que estão alocados em diferentes secretarias. O primeiro é o Travessia Saúde, uma articulação de diversos programas dentro da SES que se traduz em duas iniciativas para os municípios. A primeira, resultado de articulações dentro do governo do estado, é o aumento, em dobro, do financiamento para o Programa de Estratégia da Saúde da Família para todos os municípios contemplados pelo Programa Travessia. A segunda é coordenada pela equipe da Promoção à Saúde, Daniela Campos, com quem conversamos. Todo ano a equipe trabalha com dois eixos de prioridades, em 2013 o foco é a mortalidade infantil e a desnutrição. O recurso para este programa é carimbado no orçamento da SES e repartido entre os municípios envolvidos naquele ano; neste ano de 2013, resultou em R\$15.400 para cada um. O travessia saúde parece se basear prioritariamente em articulação de recursos para que os municípios se foquem mais em metas vinculadas às privação em saúde de acordo com o IPM.

³ O Travessia Social trabalha com algumas intervenções que seguem um modelo estabelecido por eles. Projetos como módulos sanitário, quadras poliesportivas, reforma de residência e reforma de CRAS já são padronizadas e devem ser seguidas pelos municípios, porém, eles também tem a liberdade de sugerir outras ações, desde que sejam aprovadas pela gerência do projeto.

O Travessia Educação funciona de maneira similar ao projeto anterior, com o intuito de articular diversos programas da SED nos municípios do Programa Travessia e sanar as privações de educação da população local. Nós conversamos com gestores de alguns desses programas: o Professor da Família, o EJA e o Pró-gestão. O Professor da Família é um programa novo que usa a metodologia dos agentes de saúde na área da educação, especificamente no ensino médio. Uma articulação interna conseguiu garantir que municípios com Banco Travessia fossem prioridade. Os agentes acompanham todos os alunos do ensino médio e buscam, por meio de visitas às residências e guiados por um formulário, trabalhar nas questões que afetam o desempenho do aluno em sala de aula ou que causam sua evasão. A mesma equipe é responsável por formular um plano de ação para criar hábito de leitura e criar instâncias educacionais para envolver os pais na vida escolar dos alunos. O programa é usado pela escola para acompanhar os alunos com dificuldades, mas também é um canal para que os alunos possam avaliar e pedir mudanças na instituição. Nos acompanhamentos os agentes conseguem também localizar os adultos com baixa escolaridade e incentivá-los a participarem da EJA.

A presença da EJA nos municípios ocorre de acordo com a demanda para o curso. Esse programa é regularmente oferecido nas escolas estaduais, para os anos finais do ensino fundamental e para o ensino médio. Em parceria com o Programa Travessia as séries iniciais do ensino fundamental e a alfabetização também passaram a ser oferecidas. Assim, o Banco Travessia e o Professor da Família ajudam a formar turmas e mapear a demanda para todos os cursos da EJA. Os gestores dos projetos de educação contam que a presença simultânea dos três programas, visando a educação, já sinalizam um aumento de alunos interessados em dar continuidade a sua escolaridade.

O programa Pró-gestão, por fim, é um curso de capacitação para gestores de escolas, de preferência diretores, mas também abre vagas para coordenadores e especialistas. O curso possui dez módulos, cada um com um mês de duração, abordando temas diversos como gestão pública e pedagogia. Em 2008 o Programa Travessia passou a indicar seus municípios para participar do curso e garantir, para cada um, quatro vagas; duas a mais que os outros. A gerente do programa no estado de Minas Gerais, conta que os cursos são bem trabalhosos e, por isso, existe desistências. Em geral a aprovação é muito alta, 84% dos participantes recebem o certificado.

O sexto e último eixo, é o Travessia Renda que articula diversas áreas e programas dentro da SETE. Conversamos com gestores de cada setor que compõe o projeto, dentre os quais se destacam, a qualificação profissional, o retorno à escolaridade e o mutirão da cidadania. A qualificação profissional é feita por meio de cursos oferecido nos próprios municípios; cada um recebe em torno de dois. A escolha dos cursos disponibilizados é feita pela secretaria estadual de acordo com a demanda e os recursos dos municípios. São 20 vagas por sala, cujo público alvo são pessoas

desempregadas com mais de 18 anos. Os cursos mais comuns e que já aconteceram são construção civil e artesanato, cada um com carga horária que varia de acordo com sua complexidade.

O retorno à escolaridade é feito por um projeto educacional chamado Momento de Aprender, que visa a elevação da escolaridade de trabalhadores com mais de 18 anos. O programa surgiu a partir da privação educacional de trabalhadores já empregados e que precisavam de uma melhor escolaridade para a sua carreira (aumento da renda e gerar oportunidades). O curso é administrado pelos CESECs (Centros Estaduais de Educação Contínua) de cada região, mesmo órgão que desenvolveu o material didático em parceria com a SETE. No início, os cursos eram voltados para os trabalhadores nos anos finais do ensino fundamental, mas hoje já atende trabalhadores de todas as escolaridades. Cada etapa (fundamental e médio) é concentrada em seis meses de curso. Apesar do curto período de duração, a gestora do projeto afirma que o material tem profundidade e consegue cobrir toda a matéria necessária para a prova e certificação da CESEC.

O Mutirão da Cidadania é outro projeto articulado pela SETE que organiza uma instância para que o município receba diversos tipos de serviços de maneira integrada. Estes mutirões são levados para municípios que contam com o Travessia Renda e têm o apoio da Polícia Civil e da SEDESE para a emissão de documentos como Carteira de Identidade, Carteira de Trabalho e Previdência Social e certidões de casamento, nascimento e óbito. A SETE se responsabiliza pela articulação e logística necessária para levar os serviços até os municípios, enquanto estes são responsáveis pelo espaço e pela divulgação realizada com materiais do governo estadual. As prefeituras locais também são incentivadas a juntar outros serviços nos dias do mutirão como, por exemplo, palestras, alistamentos e vacinação.

O Monitoramento

O monitoramento das ações do Programa Travessia é um aspecto marcante não só da gestão do programa, mas do governo de Minas Gerais como um todo. A Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) é responsável por acompanhar as metas de todos os programas do governo e assim o faz também com o Travessia. Já a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovadora (AGEI) reúne pessoas que se encontram dentro das secretarias para monitorar mais detalhadamente os indicadores e as metas de cada área. O acompanhamento é feito com reuniões de *pré-status* e *status*, a primeira com o comitê técnico e a segunda com o comitê de gestão.

Os agentes da AGEI da SEDESE por trabalhar dentro das secretarias, acompanham as metas de cada um dos gerentes dos projetos do Programa Travessia por um extenso sistema interno online do governo. Cada gestor preenche sua planilha e a AGEI monitora os indicadores; em reuniões mensais eles então trabalham questões que possam estar levando ao não cumprimento de alguma meta. A gerente do programa também participa destas reuniões, mesmo que sua presença só seja

obrigatória na de *status*, para saber antecipadamente o andamento dos projetos. O desafio mencionado por todos que trabalham na SEPLAG, é de superar a resistência inicial dos gestores sobre a nova forma de monitoramento de suas atividades e fazê-los entender que esse acompanhamento é para ajudar e não controlar. Nas conversas pudemos notar que o tempo dedicado ao preenchimentos de planilhas de indicadores e metas e reuniões de monitoramento é muito grande, algo que também gera resistência para esse método de trabalho, uma vez que poderia se dedicar para atividades focadas nos projetos em si.

Além da AGEI existe também o Núcleo de Inovação Social (NCIS) que faz o monitoramento in loco dos projetos Travessia Social e do Banco Travessia. O NCIS é composto por uma equipe que viaja até os municípios para acompanhar ou avaliar a construção dos projetos que foram financiados pelo Travessia Social e garantir que estes estão nos devidos padrões requeridos. Nestas visitas, os agentes avaliam também o trabalho do Banco Travessia, crucial durante o período de sua implementação. No primeiro ciclo de visita ao município, o foco foi a estrutura tanto dos Bancos quanto de qualquer outra obra que tenha sido realizada com recursos do Travessia. No segundo ciclo foi feito um caderno de rede de oportunidades de educação e trabalho para entender melhor quais oportunidades que havia na região.

Entre o segundo e terceiro ciclo o núcleo teve que realizar visitas extras exclusivas para monitorar os Bancos Travessia e verificar toda a estrutura e documentação durante a fase da implementação. No momento de nossa visita, acontecia o terceiro ciclo que visava o desenvolvimento dos projetos, captar as suas dificuldades e conferir os seus resultados. A equipe pensa em deixar um legado com o monitoramento in loco, pois não é uma atividade comum dentro do governo e requer profissionais que entendam a importância desse trabalho, saibam se relacionar com as pessoas locais e interpretar diferentes situações que possam ter impacto nos projetos. Eles ressaltam a importância do questionamento sobre a efetividade dos projetos que acompanham nos municípios e do programa como um todo. Para isso vão realizar a avaliação do Programa Travessia a partir do segundo semestre de 2013 que pretende medir o impacto do programa em municípios que já estão sendo contemplados há dois anos.

Os maiores desafios descrito pelos agentes do NCIS, assim como todos os outros gestores, são os problemas da gestão local do município por falta de recursos humanos ou iniciativa. O Programa Travessia visa incentivar os municípios a elaborar certos tipos de projetos ou de buscar atingir metas específicas, porém sem interferir em sua autonomia.

3. Os Municípios

A seguir será feita uma descrição comparativa do Programa Travessia e seus respectivos projetos, no âmbito dos dois municípios visitados, que refletem duas situações distintas de

implementação e adaptação. Os municípios de Santa Fé de Minas e Serranópolis de Minas estão situados no norte de Minas Gerais nas sub-regiões de Pirapora e Montes Claros, respectivamente. Nosso período de permanência foi de 6 dias em cada município e uma visita de um dia a cidade de Montes Claros.

Nossa primeira visita foi à Santa Fé de Minas, uma cidade que surgiu do garimpo de diamante na região norte do estado de Minas Gerais, mais precisamente as margens do Ribeirão Santa Fé. Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE cidades), o município tem 3.968 habitantes distribuídos em 2.917,448 Km², sendo que a maior área territorial é rural. A região é isolada, e as principais atividades econômicas, além da prefeitura, são latifúndios e carvoarias. A política local é bastante complicada uma vez que a rivalidade fez com que a troca de mandato fosse conflituosa, com consequências para a gestão atual.

Saindo de Santa Fé de Minas, seguimos para Montes Claros. O objetivo foi o de fazer uma visita à regional de saúde e entender como se dá a relação com o município de Serranópolis de Minas, de uma perspectiva cima para baixo. Realizada a visita rumamos para Serranópolis.

O município era conhecido como Povoado de Nossa Senhora do Jatobá e mais tarde tornou-se o Distrito de Jatobá, referência à abundância desta árvore na região. Em 1944 o distrito de Jatobá muda o nome para distrito de Serranópolis e em 1995 é emancipado com o mesmo nome, pertencente à comarca de Porteirinha. O município possui uma área de 551,954 Km², e uma população estimada em 4.425 habitantes (IBGE cidades). A história política de Serranópolis é mais linear por conta das trocas de gestões sem grandes rupturas. A prefeitura aparenta ser mais estruturada, uma vez que sua sede aloca todas as secretarias, facilitando a articulação.

Nas duas localidades fomos muito bem recebidos pelos gestores e a população local, mas de formas diferentes. Santa Fé de Minas conta com uma atmosfera mais festiva, com muitas pessoas na rua durante os dias. Na prefeitura as entrevistas eram conduzidas de maneira informal, como uma conversa, deixando abertura para que outras pessoas também participassem. Também tivemos conversas para além do período de trabalho que nos ajudaram a compreender melhor a história e realidade local. Já em Serranópolis de Minas, as entrevistas eram um compromisso para o qual as pessoas paravam de trabalhar para nos atender. Existe uma formalidade maior também em relação aos horários de trabalho na prefeitura, fora do qual não conversamos com gestores.

Ambos os municípios constituem um dos menores IDH-M do estado. Mas de acordo com os habitantes, estes são bons lugares para se viver por conta da tranquilidade, porém todos ressaltam a falta de oportunidade de emprego, assim, as prefeituras são as maiores empregadoras de seus municípios. Serranópolis de Minas comporta um ponto turístico, a Serra do Talhado, que poderia ser uma oportunidade de atividade comercial, além disso, existe uma feira semanal, na qual os agricultores locais podem vender os produtos que cultivam, um incentivo para a agricultura familiar

e que gera renda para os pequenos produtores. A população urbana conta com uma horta comunitária. Em Santa Fé de Minas, percebemos que, devido ao clima seco da região, e os latifúndios que a compõe, não existe produção local de hortaliças, frutas ou outros produtos artesanais que estão disponíveis nos supermercados.

Há grande expectativa e esforço para atrair empresas de mineração e bioenergia com esperança de oferecer empregos para a população local. Dois moradores da zona do Remanso em Santa Fé, trabalhadores de uma grande empresa de biodiesel, nos contaram que eles já estão sendo treinados para quando for instalada a usina na região. De acordo com eles, uma parcela significativa do cerrado do município ira se transformar em plantação de cana de açúcar. O funcionário da EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) confirmou esses fatos e também enfatizou que o possível impacto ambiental não os preocupa, pois a necessidade de emprego é mais urgente.

No período de permanência nos municípios, pudemos observar alguns aspectos da pobreza local. As piores privações se concentram na zona rural, no entanto, existem casas de palha e adobe também na zona urbana de Santa Fé. Fizemos viagens para conhecer as comunidades rurais mais isoladas e em ambos casos levaram em torno de uma hora por estradas de terra. As ruas no centro de Serranópolis são pavimentadas e existe uma praça central bem conservada; o calçamento de outra parte da cidade, porém, ainda está em andamento. Em Santa Fé de Minas, comparativamente, tem menos calçamento na cidade e a infraestrutura é escassa, com apenas uma quadra poliesportiva como área de uso comum. Em Serranópolis tivemos a oportunidade de acompanhar alguns eventos culturais como a apresentação musical dos jovens do Programa Renascer⁴ com ampla participação da população local. Assim como em Santa Fé participamos da Festa Junina do Remanso, uma iniciativa da secretaria de cultura local para envolver a zona rural e outra promovida pelos Jovens do 3º ano do ensino médio.

Os gestores locais relatam que, o Programa Travessia e seus incentivos são muito importantes para os municípios. A estrutura com a qual ele é executado varia de acordo com a estrutura governamental local. Em Serranópolis existe uma pessoa de referência do programa em cada secretaria. Santa Fé de Minas aparenta concentrar essa articulação em uma pessoa apenas, exceto na Secretaria de Saúde. Em ambos percebemos que o interlocutor (apenas um por município) é essencial, tanto para o governo do estado quanto para o município, por ser constante referência de qualquer acontecimento ligado ao Programa Travessia. A seguir vamos comparar como os projetos são executados nos dois municípios.

⁴ Programa cultural local muito bem estruturado para adolescentes durante o contra turno da escolar.

3.1 O Programa Travessia em duas realidades

O Banco Travessia é a referência mais forte do Programa Travessia para a população local, uma vez que é a única estrutura física presente nos municípios, mesmo que não entendam seu funcionamento. Em Santa Fé de Minas a agência do Banco Travessia foi instalada em 2011. O projeto tem uma meta de atender 800 famílias (com privação escolar), mas atualmente são 140 famílias cadastradas das quais 25 aderiram ao projeto em 2013. Quanto ao município de Serranópolis de Minas, o Banco Travessia já possui 281 famílias cadastradas desde seu início em 2012. Como o município era o que apresentava maior índice de privação na educação, tem a sua meta estimada em 900 famílias, cerca 57 por mês, o que a coordenadora considera extremamente difícil de ser atingida.

Os cadastros e o acompanhamento das famílias são feitos por duas agentes contratadas pela prefeitura e residentes do município. Em ambos elas contam que as famílias apresentam grande empenho em cumprir com os critérios do banco, salvo algumas exceções. Elas acreditam que a principal causa desse empenho, não é em primeiro lugar a educação, mas e sim o benefício.

Em Serranópolis, devido a outro programa sem sucesso com uma proposta parecida, houve desconfiança da população em relação à sua efetividade. Por esse motivo houve meses em que foram feitos apenas 5 cadastros, porém foi um cenário que se reverteu rapidamente. Contatou-se também, que as agentes precisam lidar com desafios em relação à população rural, que sofrem com a falta de transporte para se deslocarem até a cidade para fazer o cadastro. A alternativa encontrada, por eles, foi o deslocamento das agentes até os bairros mais distantes. Porém, pela demanda do trabalho nas agências, essa solução não é sempre viável. Outro dado curioso é que, apesar das famílias, hoje em dia, terem alternativas de transporte, o número de cadastros mensais estagnou. Em Santa Fé o principal desafio enfrentado pelo Banco Travessia é a falta de recurso material básico para a agência tais como, impressora, carimbo, telefone e internet; diferente de Serranópolis, onde a agência está bem equipada.

A agente do Banco Travessia de Santa Fé considera o programa inovador por oferecer a oportunidade de estudo e chances de buscar uma condição de vida melhor, uma vez que elas relacionam estudo à dignidade. Essa opinião é compartilhada com a agente de Serranópolis que destacou a capacidade do banco em incentivar as pessoas a participar de cursos técnicos e profissionalizantes, além dos cursos de supletivo. A demanda por essas oportunidades supera a oferta, em ambas as localidades, já que as escolas não possuem capacidade de atender toda a população. Em Santa Fé, o EJA já formou 3 turmas, sendo 2 na área urbana e 1 na zona rural; já as primeiras turmas de Serranópolis, formadas somente com demandas do Banco, terão início em Agosto de 2013 (já existem turmas da EJA desde o começo do ano).

Pudemos acompanhar o Travessia Educação, em ambos os municípios, por meio dos programas do Professor da Família e EJA. Conversamos com as equipes do Professor da Família, cujo tamanho varia de acordo com o número de alunos no Ensino Médio. Eles nos contaram que o acompanhamento é feito por ciclos de visitas. O primeiro tem como objetivo compreender a vida escolar do aluno e a participação dos pais na escola.⁵ Durante o período de nossa visita ocorria o segundo ciclo para levar ao aluno o resultado de sua avaliação (em uma escala de cores de vermelho, amarelo e verde) para juntos entender quais são suas dificuldades e possíveis soluções.⁶ Simultaneamente, a equipe elabora um plano de ação baseado nos resultados do primeiro ciclo de visitas. Em ambos os municípios os planos de ação incluíam atividades culturais na escola para toda a família e incentivo de uso da biblioteca com o “Momento da Leitura”. A equipe de Serranópolis de Minas tinha um registro de diversas atividades feitas ao decorrer do ano com alta participação dos alunos e seus pais. Eles são muito otimistas em relação aos resultados dessas intervenções mostrando que os alunos assumiram a responsabilidade de estudar e aderiram ao hábito da leitura. Em Santa Fé de Minas não há registro de muitas atividades além do incentivo à leitura e a equipe se mostrou dividida, pois há controvérsias sobre a efetividade do programa.

Um aspecto que difere o trabalho das duas equipes é a realidade local. Por exemplo, em Santa Fé de Minas, a evasão no ensino médio é extremamente alta, enquanto em Serranópolis, praticamente todos os jovens, na faixa-etária do Ensino Médio, estão estudando. Os motivos para esse problema, segundo as equipes, também varia. No primeiro, haveria a falta de interesse na escola e um crescente uso de drogas, levando o aluno a deixar de estudar, mesmo que não tenha um emprego. Percebemos, por exemplo, que a quadra poliesportiva comunitária estava sempre ocupada, mesmo em horários de aula. Esse problema foi relatado pela diretora da escola estadual que se mostrou preocupada com o crescimento da população que não trabalha nem estuda. Em Serranópolis, quando há evasão, é por causa da época de colheita, durante a qual muitas famílias da região se mudam para outros estados, por um período de três a seis meses, para trabalhar no campo. Era o que estava acontecendo no momento da nossa visita, quando grande parte da população, principalmente a masculina, havia saído para as regiões de colheita. Isso pode ser percebido também quando fomos onde as pessoas lamentavam que estávamos visitando em uma época que havia pouca gente. As equipes dos dois municípios concordam que o aspecto mais difícil e importante de ser trabalhado é o envolvimento dos pais na vida escolar, já que está diretamente ligado ao rendimento do aluno.

⁵ Por exemplo, perguntas sobre o hábito de leitura, o uso da biblioteca, a quantidade de horas que estuda fora da escola, que matérias mais interessam os alunos.

⁶ Os alunos são classificados com cores de acordo com o seu desempenho escolar e o acompanhamento da família. Por exemplo, vermelho é para aquele aluno com baixo desempenho escolar e cujos pais não acompanham as atividades da escola; verde para o aluno com bom desempenho e cujos pais acompanham as atividades da escola, o amarelo é um intermediário entre o vermelho e o verde

A EJA também ocorre nos dois municípios, porém em estágios muito distintos. No município de Santa Fé existe uma turma, porém os gestores da escola estadual contam que esta será a última, por falta de demanda. Isso ocorre mesmo com a presença do Banco Travessia, pois a demanda maior é para participar do Momento de Aprender, do Travessia Renda, de curta duração. Já em Serranópolis, a expectativa é de formar mais turmas, justamente por causa de outros projetos do Programa Travessia que incentivam a volta à escola. Tivemos oportunidade de presenciar as aulas de três turmas da EJA: a da alfabetização, e as dos anos iniciais e finais do ensino fundamental, na escola estadual da zona urbana. A média por sala era de 10 alunos, de diferentes faixas etárias, em sua maioria idosos. O número de alunos presentes era claramente menor que o número nos foi comunicado no banco. Por outro lado, percebemos os desafios de participar do curso, por exemplo, em cada sala havia uma mãe acompanhada de seus filhos, uma delas com três. A aprendizagem é difícil, pois os alunos são mais velhos e tem que ter disposição para estudar todos as noites. A professora de uma das turmas ressaltou que a dedicação dos alunos com mais idade é a sua grande motivação para continuar ensinando. Além dessas turmas, existem outras três na escola municipal da zona rural e uma de alfabetização. Segundo a secretaria de educação e as agentes do banco, a demanda continua alta.

O Travessia Social é o projeto mencionado com mais frequência pelos gestores das prefeituras. Santa Fé de Minas realizou a construção de 30 módulos sanitários, duas quadras poliesportivas (uma na zona urbana e uma na zona rural) e duas redes de distribuição de água na zona rural, além de receber um carro para vigilância sanitária. Ainda estão previstas reformas da escola e do posto de saúde, que, por falta de documentos, ainda não foram iniciadas. Existe a necessidade de mais projetos, especialmente de módulos sanitários, uma vez que é clara a falta destes na zona urbana e rural. Porém, não poderão ser feitos por meio do Programa Travessia. A escolha das famílias contempladas com estes módulos é feita pelo município, a partir do diagnóstico do Porta a Porta. Uma fragilidade apontada é a autenticidade dos dados coletados devido ao risco de haver manipulação dos questionários, por exemplo, se estes forem preenchido à lápis.

O município de Serranópolis construiu 70 módulos sanitários na zona rural e também recebeu um carro para o conselho tutelar. Estão previstas a reforma do CRAS (Centro de Referência Assistência Social), uma quadra poliesportiva na zona rural e a distribuição de fogões para famílias locais. A principal dificuldade encontrada para a realização da construção dos módulos foi a distância para o transporte dos materiais (a estrada de Serranópolis para a comunidade Gerais, local beneficiado, não é pavimentada e a viagem leva mais de uma hora). Em Serranópolis é possível observar diferentes tipos de módulos sanitários por causa das diversas organizações com essa intervenção. O coordenador da secretaria de projetos explicou que os módulos feitos pela FUNASA

(Fundação Nacional de Saúde) implicavam também na desativação dos antigos (caso houvesse), para garantir a utilização do mais novo. São recorrentes os relatos de que, os módulos sanitários são inutilizados em grande parte pelo aspecto cultural. Em nossa visita a domicílios beneficiados pudemos constatar três situações diferentes. Na primeira a senhora com que conversamos contou que a maior vantagem do módulo sanitário é poder receber visitas sem ter vergonha, neste caso o módulo é compartilhado por três famílias que residem no mesmo terreno. No segundo domicílio, apesar de a moradora nos dizer estar feliz por ter sido contemplada, pudemos notar que o módulo, perto do antigo banheiro feito de adobe, não apresentava sinais de uso. Ela também contou que, mesmo havendo um tanque de lavar roupa acoplado ao módulo, a família comprou outro tanque e que muitas vezes lava as roupas no rio. No último domicílio que visitamos, a senhora ressaltou a importância do módulo, antes inexistente, e sua proximidade à casa. Porém, ela acharia mais importante reformar a casa que é de adobe. Em nenhuma conversa os beneficiários mencionaram a saúde como resultado positivo dos módulos, apesar de todos gostarem de tê-lo.

Em ambos municípios houve atividades de capacitação para os beneficiários dos módulos sanitários, como planejado pelo governo do estado. Em Serranópolis há um morador de cada região responsável pela capacitação e acompanhamento após sua entrega. A agente de saúde ressaltou a importância de este educador ser alguém que fale a mesma linguagem daqueles recebendo a capacitação para que eles se identifiquem e entendam a importância do módulo. Em outros relatos, porém, a efetividade desse cargo foi questionada, algumas pessoas disseram que deveria ser um profissional da saúde, para ter mais respeito dos beneficiários, e outros disseram que a duração do acompanhamento deveria ser mais longa. Infelizmente não tivemos a oportunidade de conhecer nenhum dos educadores.

O projeto Travessia Saúde funciona dentro de diferentes estruturas que variam entre os municípios. Mas em todos os municípios o Travessia Saúde atua com dois eixos de trabalho (mortalidade infantil e materna e desnutrição). Em ambos, os Planos de Ação já estavam prontos, e foram feitos junto com as referências regionais da saúde. As ações incluem, entre outras, o acompanhamento de gestantes e recém-nascidos, planos de divulgação da saúde e nutrição nas escolas e o monitoramento de mortalidade infantil. Para essas ações é essencial o trabalho dos agentes de saúde da Equipe da Saúde da Família (ESF).

Os agentes de saúde são pessoas da própria comunidade que realizam visitas mensais, a todos os domicílios do município, para avaliar e acompanhar a saúde das famílias. Durante as visitas são realizadas a pesagem de crianças, sob o foco do desenvolvimento nutricional e um levantamento da saúde de todos moradores, para tomar as devidas providências, quando necessário. Muitos desafios foram destacados pelos agentes, em Santa Fé, apesar de se mostrarem satisfeitos

com o trabalho. Assim como Serranópolis, apresenta alguns dilemas como a falta de recursos, como balanças, a principal ferramenta para o acompanhamento da desnutrição.

Além disso, os hábitos locais de alimentação e estilo de vida não são próprios de prevenção, dificultando o cumprimento das metas de vigilância em saúde e sobrecarregando a UBS que não deveria tratar, mas sim prevenir. Outro desafio é a distância entre a zona rural e urbana que exige muito tempo e diversas maneiras de locomoção, inclusive cavalo, para conseguir atender todas as famílias, assim como a localização dos municípios em si. O município de Santa Fé de Minas, por exemplo encontra-se numa localização extremamente isolada, tanto de sua referência regional de saúde, quanto de qualquer outra cidade. O principal motivo do isolamento e da péssimas condições das estradas que são todas de terra, a única estrada pavimentada para sair ou chegar a sede do município é a estrada que leva ao município de Brasilândia, mas que mesmo assim a viagem demora cerca de duas horas e o município também não oferece muitas opções de tratamento. Já o município de Serranópolis de Minas tem uma localização mais privilegiada por suas estradas serem pavimentadas e estar mais próximo de cidades com mais recursos na área da saúde, possibilitando um atendimento mais rápido aos pacientes.

Esses desafios na área da Saúde podem desmotivar tanto os coordenadores como os agentes de Saúde. Em ambos municípios conversamos com pessoas que se mostravam claramente insatisfeitas com as condições de trabalho, por diversos motivos. Em geral eles se sentem desvalorizados por terem que trabalhar com uma infraestrutura que não é apropriada, ou não são reconhecidos pela importância de seu trabalho para a saúde. A estrutura das entrevistas que conduzimos foi diferente nos dois municípios, em Santa Fé foi coletivo e em Serranópolis foi individual, o que trouxe um tom diferente para os relatos das experiências.

Um questionamento levantado tanto pelos responsáveis pelos PSFs e pelas secretárias de saúde dos dois municípios é que os indicadores do Travessia não atendem os casos mais graves dos municípios. Em Santa Fé, por exemplo, os casos mais alarmantes de saúde são obesidade e gravidez precoce, além dos números de pré-natais que são extremamente baixos em relação ao número de grávidas no município. Já em Serranópolis os maiores casos são de diabetes, hipertensão, problemas auditivos (principalmente em alunos) e também gravidez precoce, que resulta na grande parte dos casos de mortalidade infantil. Por outro lado, a referência do programa na secretaria de Saúde o considera inovador e importante para a saúde do município por trazer diversos benefícios: ao mesmo tempo em que o programa disponibiliza um orçamento para os dois eixos de ação, ele também promove a saúde por meio dos módulos sanitários e estimula a educação por meio de outros projetos; dois aspectos importantes para a prevenção da saúde..

Por fim, o Travessia Renda também levou seus projetos aos municípios que pesquisamos. Em Serranópolis de Minas o projeto ofereceu cursos oferecidos logo após a adesão do município ao

programa. Baseando-se nas demandas locais foram oferecidos cursos de pedreiro, garçom e manicure. Santa Fé de Minas, além de alguns cursos, recebeu o Mutirão da Cidadania no primeiro semestre de 2013 e está executando o projeto Momento de Aprender.

Atualmente são três turmas, duas na zona urbana e uma na zona rural. O curso é desenvolvido em duas etapas de três meses cada, abordando todos os assuntos do ensino regular, inclusive artes. Apesar do curto período de tempo, a coordenadora do projeto em Santa Fé, realça a qualidade do curso e seu material didático focado em um aprofundamento rápido da matéria (usam programas de computador e vídeos para facilitar a aprendizagem, por exemplo). O projeto Momento de Aprender atende a população para a conclusão dos anos finais do ensino fundamental, mas já existe demanda e projeto para iniciar turmas voltadas para os anos iniciais do ensino fundamental. Uma crítica ao curso, feita pela vice-diretora da escola estadual, é que poderia ser visto meramente como uma alternativa à EJA em um período de tempo mais curto. Além disso, existe a preocupação com alguns alunos mais velhos do Ensino Médio, que trocam o ensino regular pelo Momento de Aprender, o que pode causar maior evasão do ensino regular, comprometendo a educação dos jovens e da escola.

4. Considerações Finais

O Programa Travessia constitui uma complexa estrutura de desenvolvimento social criado dentro do Governo do Estado de Minas Gerais para atender os municípios de menores IDH do estado. Em nossa experiência pudemos observar alguns fatores que valem ser destacados sobre o trabalho do programa: a articulação interna e externa, a metodologia baseada em indicadores e metas, a adaptação à realidade local e o impacto que teve até este momento.

A articulação feita pelos gestores do Programa Travessia é talvez a sua inovação mais marcante. É difícil descrevê-lo sem mencionar a sua atuação em rede com seus vários parceiros, os grupos de trabalho e os interlocutores em diversos níveis. O desafio de articular diferentes setores para trabalharem pelos mesmos objetivos, a superação da extrema pobreza nos municípios mais carentes, é claro. Em conversas com a gerente do programa e o assessor de articulação e participação social, percebemos que existe uma dificuldade em convencer secretários e outros gestores de colaborarem com o programa por diferentes motivos. Nem sempre os secretários entendem a importância da cooperação e muitas vezes os gestores se focam exclusivamente nas questões de suas áreas. Ao mesmo tempo existe a articulação com os municípios para incentiva-los a levar uma gestão voltada para o desenvolvimento social, porém sem que sua autonomia seja reduzida. Para isso, os interlocutores locais são uma figura essencial para o contato entre o município e o governo estadual, como uma pessoa de referência sobre qualquer assunto relacionado ao programa. Por vezes percebemos que estes ficam sobrecarregados por esse cargo ser voluntário.

Essa estrutura parece funcionar bem, não só pelo envolvimento dos interlocutores, mas também pelo fato de que todos os gestores locais conheciam os responsáveis pelos projetos em Belo Horizonte, por nome.

Como já mencionado no relatório, o método de avaliação do programa, dos projetos e dos municípios é feita por metas e indicadores que são monitorados pelos agentes da SEPLAG. O trabalho baseado no IPM é um grande diferencial do Programa, uma vez que considera muitos outros fatores além da renda, para analisar a pobreza dos municípios. Esse indicador parece ajudar também na formulação dos projetos por facilitar a elaboração de soluções mais específicas para cada privação medida pelo IPM. Ao mesmo tempo que os estes são extremamente importantes para monitoramento, sentimos que em alguns aspectos pode haver uma confusão entre a meta e o resultado em si. Ou seja, a meta de mudar um indicador nem sempre significa que houve uma real mudança naquela privação. Por exemplo, com as nossas visitas ao Banco Travessia, às escolas com EJA e relatos sobre os cursos, nos perguntamos até que ponto os números de famílias e estudantes registrados reflete num real aumento na escolaridade daquela população.

O maior desafio do programa é compreender e se adaptar à realidade de cada município. Nos casos de Santa Fé de Minas e Serranópolis de Minas o que se pode perceber é o Programa sendo operacionalizado em duas realidades antagônicas. De um lado, Santa Fé de Minas, com uma localização isolada, ausência de mercado de trabalho, um aumento de jovens fora da escola e um história política conturbada. Do outro lado, o município de Serranópolis de Minas, que também tem uma forte carência de trabalho, mas conta com maior participação de agricultura familiar, uma organização mais elaborada tanto na cidade como na zona rural e sem rivalidade política. A gestão dos municípios e falta de recursos humanos é um problema muito mencionado, porém existem as características de cada local e população que tem que ser consideradas para que os programas deem certo. Os motivos pelos quais os jovens não terminam seus estudos, os problemas de saúde, as possibilidades de trabalho e o tipo de agricultura são diferentes e impactam no funcionamento dos projetos do Programa Travessia. O porta a porta, o interlocutor e a articulação entre os diferentes níveis do governo são extremamente importantes para que exista a incorporação destes fatores na elaboração de suas soluções.

A maioria dos gestores com quem conversamos concordam que o período de dois anos do programa não é o suficiente para mudar uma realidade. Porém, existe a discussão se é melhor atingir o maior número de municípios possíveis com duração de dois anos, ou prolongar o período de parceria e diminuir o número de municípios beneficiados. Assim, é interesse do governo estadual oferecer os benefícios ao máximo de locais possíveis e trabalhar com que os incentivos e capacitações sejam de alguma maneira conservadas para que os municípios consigam continuar trabalhando em prol do desenvolvimento social. Porém, a ausência de mercado de trabalho parece

ser um dos maiores desafios para os municípios e para qual o Programa Travessia não propõe uma solução. A melhor e única alternativa, segundo a população e os prefeitos dos dois municípios, é buscar empresas grandes que possam atuar na região e assim proporcionar mais empregos.

O impacto do Programa Travessia é difícil de ser identificado pela falta de referência da situação original. Os recursos e projetos disponíveis estão de fato chegando aos municípios, como visto ao longo de nosso relatório, e isso deve gerar uma mudança, porém não é claro o quanto isso irá transformar a realidade local. Os projetos tem um resultado claro e pontual, como a construção dos módulos sanitários ou a formação das turmas de EJA, que beneficia um certo número de pessoas sem suprir toda a necessidade. Por outro lado, pode haver um impacto a longo prazo como a melhoria da saúde resultante do uso dos módulos sanitários e uma conscientização sobre a importância da educação nas famílias daqueles que participaram dos programas de elevação de escolaridade. Também precisamos levar em consideração que muitos programas ainda estavam em sua fase inicial, como o Travessia Saúde e o Travessia Educação. O que falta saber é se ao final do período de parceria com o Programa Travessia os municípios tenham condição de continuar esses esforços que foram iniciados com os incentivos estaduais.

O Programa Travessia trabalha com essa estrutura para cumprir uma proposta ambiciosa de reverter a pobreza dos municípios do estado de Minas Gerais. Percebemos que existem desafios para a gestão em todos os níveis, desde a articulação entre parceiros no governo estadual até a motivação dos agentes de saúde nos municípios. A inovação do programa é tentar combinar esses esforços em um só programa incorporando a realidade de cada um dos municípios. A flexibilidade de dos projetos para se adaptarem à necessidade local é limitada, porém, vemos que a articulação com as prefeituras e seus interlocutores é crucial para atingir esse objetivo. O Programa Travessia dificilmente vai resolver o problema que existem nos municípios, também porque muitos fatores causadores de privações ainda não têm uma solução, mas consegue posicionar a pobreza como prioridade na administração pública estadual e municipal. É uma aprendizagem para alunos do administração pública e ciências sociais em conhecer um programa extremamente descentralizado e articulado lidando com um problema tão desafiador como a pobreza multidimensional.

Bibliografia

IBGE. **Cidades 2010**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em julho de 2010.