

## **INTERSETORIALIDADE NO ENFRENTAMENTO DA POBREZA NO CAMPO**

### **A experiência recente de Minas Gerais**

Carla Bronzo<sup>1</sup>  
Lauren Siqueira<sup>2</sup>  
Aidê Cançado<sup>3</sup>

## **INTERSECTORIALITY IN FACING POVERTY IN THE COUNTRYSIDE**

### **The recent experience of Minas Gerais**

#### **RESUMO**

O artigo analisa a experiência de Minas Gerais no enfrentamento da pobreza no campo. Partindo da concepção da integralidade no desenho da política pública, analisa-se a Estratégia de Enfrentamento a Pobreza no Campo, um esforço de articulação de 20 órgãos voltado para contribuir para reverter a pobreza rural que contou com mais de 40 ações voltadas para o provimento de infraestrutura, acesso a serviços, inclusão produtiva e acesso à terra. Com base em pesquisa documental e entrevistas o artigo analisa sua implementação entre 2016 e 2018 buscando elucidar os desafios em traduzir a compreensão integral dos problemas em estratégias intersetoriais para seu enfrentamento. A intersetorialidade tem sido apontada na literatura sobre políticas públicas como necessária para lidar com problemas complexos e multidimensionais; entretanto sua implementação não é trivial.

Palavras chave: intersetorialidade, pobreza rural, política pública

#### **ABSTRACT**

This article analyzes recent efforts of the state of Minas Gerais in addressing rural poverty. The initiative brought together twenty agencies and entities around a central objective: eradicate rural poverty in Minas Gerais. The strategy, developed and initiated by the state's government in 2016, encompassed more than forty actions aimed at providing rural infrastructure, access to services and land, and productive inclusion of local populations. Based on documentary research and interview this article analyzes the strategy's design and the challenges of its implementation by considering issues observed and solutions achieved from 2016-2018. Intersectoriality has been pointed out in the literature on public policies as necessary to deal with complex and multidimensional problems; however, its implementation is not trivial.

Keywords: intersectoriality, rural poverty, public policy

---

<sup>1</sup> Professora e pesquisadora da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. carla.bronzo@fjp.mg.gov.br

<sup>2</sup> Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Governo de Minas Gerais. laurenfsiqueira@gmail.com

<sup>3</sup> Ex-coordenadora da Estratégia de Enfrentamento da Pobreza no Campo. aide.almeida@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Discutir a integralidade do fenômeno da pobreza rural e de seu enfrentamento consiste em compreender a especificidade dessa condição. A tematização da pobreza como questão social identifica esta como uma problemática urbana (IVO, 2008), entendida a partir do pauperismo dos trabalhadores urbanos na emergente ordem capitalista. O rural sempre foi um adjetivo da pobreza, como alternativo ao urbano, se definindo a partir do que não é. Não existe uma definição consensual sobre o que é considerado rural. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, utiliza o conceito legal vigente que considera a delimitação do perímetro urbano, definido pelo poder público municipal, para caracterizar zonas urbanas. Assim, por exclusão, tudo que não está no perímetro urbano é definido como rural. Outra classificação estabelece parâmetros distintos, como o tamanho da população. A adoção do limite de 20 mil habitantes é um parâmetro utilizado em organizações internacionais, para delimitar as áreas rurais e estudos recentes não consideram urbanos municípios com menos de 20 mil habitantes (FJP, 2017).

Na metodologia proposta por Bitoun, Miranda e Barcelar (2015) municípios essencialmente rurais são aqueles cuja dinâmica é fortemente pautada pelas questões do campo, onde a economia é baseada preponderantemente na agricultura e pecuária. Alguns autores apontam a necessidade de se discutir a ruralidade em si, como algo específico e que torna também específica a abordagem da pobreza rural (TICKAMYER, 2009). O que seria específico do rural e suficiente para caracterizá-lo?

Baixa densidade demográfica, moderada alteração dos ecossistemas e pequeno porte municipal são algumas das especificidades que marcam o espaço rural. Veiga (*apud* MARQUES, 2002) sugere a combinação de três critérios para sua caracterização: tamanho populacional do município, densidade demográfica e localização, destacando a centralidade de se observar as modificações/ grau de artificialização dos ecossistemas causados pelas atividades humanas.

Se a pobreza pode ser caracterizada pela multiplicidade de privações, para além de uma baixa renda estabelecida a partir de alguma linha absoluta de pobreza, a pobreza rural tem tal conjunto de privações ampliado: acesso precário à renda, acesso mais restrito a serviços básicos (energia, saneamento, educação, transporte, lazer, cultura etc.) e menos oportunidades para acesso a trabalho e emprego, o que torna as populações que moram no campo mais vulneráveis em suas condições de vida. (MIRANDA E TIBURCIO, 2013). A implicação de se considerar os múltiplos determinantes da pobreza rural é a necessidade de adotar um enfoque integral para seu enfrentamento. Embora nas zonas rurais a pobreza extrema se apresente frequentemente sob a forma mais severa da fome, a precariedade do acesso aos bens e serviços públicos e aos ativos produtivos contribuem negativamente para ampliar a condição de miséria na qual vive grande parte

da população no Brasil. A maior parte dos domicílios considerados pobres e extremamente pobres no país está localizada em municípios de pequeno porte, com população de até 20.000 habitantes, com baixa taxa de urbanização e pouco conectados a regiões de elevada concentração urbana (MIRANDA E TIBURCIO, 2013).

Em Minas Gerais a pobreza é proporcionalmente maior em áreas rurais e concentra-se em determinadas regiões do estado<sup>4</sup>. Os dados sobre o nível de desenvolvimento humano mostram que os municípios rurais do estado tendem a ter indicadores mais precários em relação a escolaridade, expectativa de vida ao nascer e renda, se comparados aos municípios urbanos. São justamente nos municípios rurais que se concentram os piores Índices de Desenvolvimento Humano do estado; 89% dos municípios que tem baixo IDH são essencialmente rurais (Atlas de Desenvolvimento Humano, 2010). Nas regiões mineiras do Alto Jequitinhonha, Médio e Baixo Jequitinhonha, Mucuri, Norte e Vale do Rio Doce, se concentram as piores taxas em relação ao acesso a instalações sanitárias com água encanada, renda familiar e acesso à educação. Nestes cinco Territórios de Desenvolvimento existem 229 municípios, sendo 185 de pequeno porte, onde vive uma população de aproximadamente 1,5 milhão de pessoas.

De acordo com os Dados do Cadastro Único para Programas Sociais - CadÚnico, no ano de 2018, 12% da população do estado estava cadastrada em situação de extrema pobreza, possuíam renda mensal per capita de até R\$89,00, e 9% em situação de pobreza, com renda mensal per capita entre R\$89,00 e R\$178,00. Considerando somente a população de baixa renda cadastrada no CadÚnico, a pobreza extrema incidia sobre 35,09% da população urbana, e sobre 52,03% da população rural.

Levando em conta tal cenário, este artigo busca examinar a Estratégia para o Enfrentamento a Pobreza no Campo – EEPC, que vigorou entre os anos de 2016 e 2018 em Minas Gerais, a partir de considerações sobre a intersetorialidade no ciclo de formação, monitoramento e avaliação da política, identificando os desafios para o alcance de seus objetivos. O trabalho foi elaborado com base em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com uma gestora que atuou na coordenação da iniciativa. O artigo está estruturado em três partes além da introdução; a segunda seção apresenta o debate teórico sobre a integralidade necessária para o enfrentamento de problemas complexos. A terceira parte é dedicada a análise da EEPC focalizando os principais aspectos do desenho da proposta, destacando sua estrutura de governança, formulação e implementação, e os processos de monitoramento dos programas envolvidos na Estratégia. Por fim, a última parte apresenta reflexões acerca dos desafios colocados para a implementação de estratégias de intersetorialidade no setor público em Minas Gerais.

---

<sup>4</sup> Dos seus 853 municípios, 78% (669 municípios) são de pequeno porte, considerados municípios rurais.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 A INTEGRALIDADE NECESSÁRIA PARA O ENFRENTAMENTO DA POBREZA RURAL

A pobreza rural pode ser identificada como um problema perverso (*wicked problem*), para o qual as soluções unidimensionais são insuficientes. Nesses casos, não basta apenas que cada setor entregue o que lhe é devido a partir de suas atribuições; mas sim que os setores se articulem para fornecer uma resposta conjunta ao problema que buscam enfrentar, exigindo uma abordagem intersetorial.

A intersetorialidade, portanto, define-se como um modelo ou estratégia de gestão que supõe diversos setores trabalhando juntos para resolver um problema que definem como comum. De acordo com Brugué (2010), tal estratégia pressupõe a incorporação de múltiplos atores (áreas ou serviços) nas decisões e na execução das atividades, assim como a interação continuada entre eles, permitindo trocar recursos, negociar e estabelecer objetivos compartilhados. O ponto de partida consiste em construir uma visão compartilhada sobre o problema que se busca equacionar, bem como um entendimento sobre as estratégias possíveis de ação.

Um grande desafio é como convergir esforços de setores diversos para uma abordagem integral de um problema que é multidimensional. Os setores governamentais, estruturados em uma lógica especializada e segmentada, apresentam distintas visões, interesses e recursos e contam com contextos técnicos e disciplinares muito diferenciados, o que dificulta a convergência de percepção e ação necessária em uma abordagem intersetorial (BRONZO, 2018, CUNILL-GRAU, 2016).

Numa visão semelhante, a partir de uma abordagem da ação coletiva, Pires (2016) distingue quatro grupos de desafios que se colocam para a implementação de políticas intersetoriais: resistência e corporativismo burocrático; ausência de linguagem e bases de conhecimento comuns; construção de uma visão intersetorialmente compartilhada; heterogeneidades, déficit de confiança e assimetria de capacidades institucionais.

Na prática, a intersetorialidade não se produz imediatamente ou em função de um decreto, é um processo que exige confiança entre os atores e a percepção da interdependência entre eles. Trata-se de uma estratégia colaborativa de gestão, que compreende diversos níveis e intensidades da colaboração. A intersetorialidade insere-se no arco das práticas que agregam um conjunto variado de relações de coordenação e integração da ação governamental, organizadas em diferentes tipologias por diversos autores, na tentativa de identificar diferentes graus e formas de relações entre os setores, configurando distintos tipos de colaboração interinstitucional (CUNILL-

GRAU, 2014). O que diferencia cada um desses níveis, em cada uma das tipologias, é a intensidade das trocas entre os setores.

A perspectiva de Nogueira, por exemplo, identifica não tipos de estratégias colaborativas, mas dimensões nas quais a intersectorialidade, como forma de gestão, pode ocorrer. Uma das dimensões necessárias de se abordar para uma estratégia intersectorial é a convergência entre objetivos e metas de diferentes setores envolvidos. A adesão às soluções e aos objetivos estabelecidos de forma compartilhada pressupõe a existência de espaços para a interlocução, que são necessários para a criação de uma visão convergente que guie a intervenção. Portanto, um ponto importante para uma gestão intersectorial reside na promoção de uma convergência cognitiva entre os atores sobre o problema, as relações de causalidades e estratégias. Uma segunda dimensão refere-se à coerência entre políticas e programas, que se traduz no desenho de ações, metas e no planejamento conjunto. Uma terceira dimensão refere-se ao campo da implementação, e exige a coordenação das ações no momento da execução das ações. Uma última dimensão refere-se à perspectiva do usuário, compreendendo a integralidade na provisão dos bens e serviços, do ponto de vista dos beneficiários das ações (NOGUEIRA, 2007). Com base nas dimensões da convergência, coerência, coordenação e integralidade, tem-se os diversos níveis nos quais a intersectorialidade, como estratégia, pode se situar, abarcando todo o ciclo de vida de um programa ou intervenção, desde a concepção até a entrega dos bens e serviços à população alvo.

A partir de uma abordagem distinta, mas consistente com a anterior, Cunill-Grau (2016) identifica três variáveis que incidem na modelagem da intersectorialidade e definem seu alcance e profundidade: a) o grau de incorporação no ciclo da política, que se traduz nos mecanismos de formulação conjunta que se expressam nas dimensões do planejamento, orçamento, e monitoramento e avaliação; b) o grau de *mancomunidade* na execução das ações, ou seja, como ocorre a execução das ações e os intercâmbios de informações e recursos; c) e o grau de alteração das formas organizacionais prévias, ou seja, os formatos organizativos ou espaços e arranjos comuns de governança, supra setoriais ou intersectoriais, que são estabelecidos.

Tendo como base os aspectos tratados por Cunill-Grau (2016) que incidem sobre a intersectorialidade este trabalho se concentra na análise da estrutura de governança, do planejamento, e do monitoramento e avaliação, compreendidos como elementos centrais na organização de ações intersectoriais. No contexto da intersectorialidade a governança se refere aos mecanismos de articulação, colaboração e integração de diferentes atores, com foco nos arranjos institucionais necessários para implementação do que é proposto, um modelo de governança busca dar maior racionalidade à operacionalização das ações intersectoriais (PIRES E GOMIDE, 2018).

No que diz respeito ao planejamento, diferentes autores apontam que a participação dos setores interessados nesse processo afeta os resultados pretendidos. Este ponto ressalta a

importância do envolvimento de diferentes setores no processo de planejamento e concepção das ações, pois a sua incorporação após essa fase inibe o seu envolvimento e adesão à estratégia (CORREA; HEALTH CANADA; UNESCO; OMS apud CUNILL-GRAU, 2016). Da mesma forma, a integração de diferentes áreas é favorecida quando a mesma lógica de compartilhamento é introduzida na formulação de orçamentos. Tanto os mecanismos de formulação da ação intersectorial quanto sua expressão nos orçamentos influenciam, em boa medida, a configuração das dinâmicas intersectoriais no setor público (CUNILL-GRAU, 2016).

Quanto ao monitoramento e avaliação, é observado que a definição de resultados setorializados impõe grandes dificuldades para a integração de diferentes setores em torno de um objetivo comum (HORWATH; MORRISON; CHRISTENSEN; LAEGREID apud CUNILL-GRAU, 2016). A utilização de critérios divididos por setores tende a reforçar a lógica da fragmentação na avaliação de programas públicos, colocando limites para o enfrentamento de problemas multicausais e complexos, portanto para uma intersectorialidade de grande intensidade é fundamental uma racionalidade integradora desde o orçamento até as práticas de monitoramento e avaliação (BRONZO, 2018).

Em suma, planejamento comum, orçamentos conjuntos e sistemas de informação partilhados são instrumentos que favorecem dinâmicas intersectoriais (CUNILL-GRAU, 2016). Com tais mecanismos operativos, os diferentes setores tendem a se comprometer com os resultados e objetivos comuns acordados, sendo possível pactuar procedimentos de acompanhamento e monitoramento das ações ao longo do processo de implementação. Destaca-se a seguir as dimensões teóricas, contidas no ciclo de formação e avaliação da intersectorialidade que serão consideradas nesta análise:

#### **Quadro 1: Dimensões que incidem na modelagem da intersectorialidade.**

<b>Estrutura de Governança</b>	<b>Planejamento</b>	<b>Monitoramento e Avaliação</b>
Mecanismos de articulação, colaboração e integração de diferentes atores.	Envolvimento de diferentes setores no processo de planejamento e concepção das ações.	Existência de racionalidade integradora na definição de metas intersectoriais.

Fonte: Elaboração própria

Com base nesses três aspectos o presente artigo busca identificar os principais os pontos que incidiram nos contornos da intersectorialidade da Estratégia de Enfrentamento a Pobreza no Campo – EEPC, apontando os principais desafios enfrentados na busca pela atuação integrada de distintos órgãos durante sua implementação.

## 2.2 O DESENHO DA ESTRATÉGIA

A Estratégia de Enfrentamento da Pobreza no Campo – EEPC foi criada em junho de 2016, pautada na mobilização e articulação de secretarias e órgãos do Estado de Minas Gerais, universidades, institutos de pesquisa, dentre outros atores em torno da pauta do enfrentamento da pobreza no campo, definida como prioritária pelo governo que assumiu a gestão do Estado em 2015. O intuito da iniciativa estava em integrar o que já existia de ações desenvolvidas pelo Estado para potencializar o alcance de resultados mais efetivos, a convergência de esforços e direcionando-os para os territórios mais vulneráveis de Minas Gerais.

As ações que integravam a iniciativa reuniam projetos e programas de diversos órgãos estaduais promovendo uma atuação intersetorial focalizada nos 05 Territórios de Desenvolvimento prioritizados (Alto Jequitinhonha, Médio e Baixo Jequitinhonha, Mucuri, Norte e Vale do Rio Doce), selecionados a partir de um conjunto de 17 Territórios de Minas Gerais.

Em 2016, um total de 7,64 milhões de pessoas em Minas Gerais se encontravam com renda de até  $\frac{1}{2}$  salário mínimo, o que correspondia a mais de 36% da população do estado, sendo que o maior contingente se localizava nesses 5 Territórios de Desenvolvimento (FJP, 2017). Os Produtos Interno Brutos - PIBs dessas regiões estavam, em 2015, entre os menores do estado, totalizando apenas 8,6% do PIB, enquanto a população desses 229 municípios representava 18,3% do total de Minas Gerais (FJP, 2017). Com base nesses dados, definiu-se que a política de enfrentamento da pobreza iria se concentrar nos 229 municípios situados nos territórios mais vulneráveis à pobreza no campo.

Inicialmente, foram definidos três eixos de atuação, sendo que cada eixo agregava um conjunto de áreas ou políticas: *Acesso a Serviços, Benefícios e Transferência de Renda* (Educação, Saúde e Assistência Social); *Inclusão Produtiva* (Assistência Técnica e Extensão Rural, Segurança Alimentar e Nutricional e Trabalho e Renda) e *Infraestrutura* (Energia, Saneamento, Transporte). Posteriormente em 2017, após o Plano de Enfrentamento da Pobreza no Campo ser submetido à consulta pública - foi incluído um quarto eixo, relativo ao *Acesso a Terra*.

Essa forma de organização buscou integrar e mobilizar a atuação de 11 Secretarias Estaduais e 9 entidades públicas que passariam a priorizar o atendimento de famílias do campo em situação de pobreza<sup>5</sup>. A decisão sobre quais ações comporiam a Estratégia foram tomadas junto

---

<sup>5</sup> Faziam parte do grupo coordenador as seguintes instituições: Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social – Sedese; Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – Seplog; Secretaria de Estado de Educação – SEE; Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – Sectes; Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste – Sedinor; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário – Seda; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana – Sedru; Secretaria de Estado de Saúde – SES; Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania – Sedpac; Universidade do Estado de Minas Gerais – Uemg, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais – Emater; Companhia de Saneamento de Minas Gerais – Copasa; Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig; Serviço

com os responsáveis pelas pastas e respectivas equipes de formulação e de execução dos eixos de atuação da EEPC. Quase todas as ações constavam do Plano Plurianual de Ação governamental-PPAG dos respectivos órgãos e eram financiadas com recursos do governo estadual, contando com apoio dos municípios para sua execução. Algumas ações eram financiadas também com recursos do governo federal e de parceiros externos (como Sebrae, por exemplo).

### **2.2.1 A estrutura de governança**

Para viabilizar maior capacidade de coordenação de uma Estratégia que envolvia diversos setores governamentais, parcerias com a sociedade civil e diálogo com instâncias de controle social, foi criada, no âmbito da Sedese, uma Superintendência de Programas Especiais, com quatro diretorias, das quais duas lidavam diretamente com a Estratégia: uma voltada para Programas de Enfrentamento da Pobreza no Campo e outra Diretoria de Monitoramento e Avaliação de Programas Especiais, responsável pelo suporte informacional e de manuseio dos dados do CadÚnico e de outras bases de dados, pela elaboração de notas técnicas de estudos e pelo desenvolvimento de metodologias de intervenção no âmbito da EEPC. Pode-se dizer que esta foi de uma estrutura de gestão concebida para operação da Estratégia, interna à Sedese, com uma função forte de coordenação dos diversos órgãos e secretarias envolvidas.

A Estratégia, denominada de Novos Encontros, teve como uma de suas primeiras medidas a criação de um Grupo Coordenador responsável pela articulação entre os diversos órgãos envolvidos na formulação e implementação da Estratégia. Este grupo era composto por representantes das secretarias estaduais e demais órgãos ligados ao governo estadual e tinha como atribuições o acompanhamento e monitoramento das ações, a definição de estratégias intersetoriais e de estrutura de governança, e principalmente, a elaboração do Plano Estadual de Enfrentamento da Pobreza no Campo e de Projeto de Lei que o instituisse. O desenho da Estratégia foi submetido à apreciação das instâncias de controle social de políticas públicas, tais como Conselho Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea), Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural Sustentável (Cedraf), Conselho Estadual de Assistência Social (Ceas) e Conselho Estadual de Trabalho, Emprego e Renda (Ceter); sendo que o Plano, instituído pela Lei nº 23203, de 27/12/2018, também foi submetido à consulta pública.

Em todas as oportunidades as contribuições foram fundamentais para que a Estratégia fosse aprimorada, ganhasse notoriedade e fosse reconhecida como iniciativa de significativo potencial para o fortalecimento de políticas públicas intersetoriais para o campo. Simultaneamente,

---

Voluntário de Assistência Social – Servas. Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Seapa; Secretaria Extraordinária de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais – Seedif; Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes; Fundação João Pinheiro – FJP; Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – Epamig; Instituto Mineiro de Gestão das Águas – Igam.

foi necessário estabelecer diálogo com movimentos sociais sensíveis ao tema, buscando capilarizar ainda mais a iniciativa e aportar apoio para fazer chegar suas ações à população mais vulnerável do estado (MINAS GERAIS, 2018a).

De junho de 2016 até novembro de 2018, o Grupo Coordenador se reuniu mensalmente, discutindo as novas ações que iriam compor a Estratégia (para além das 17 definidas inicialmente, no lançamento da proposta) e fazendo deliberações relevantes para a concretização da gestão intersetorial para que as ações alcançassem quem de fato delas necessitava. A Secretaria Executiva do Grupo organizava as reuniões e pautas do grupo decisório estratégico; realizava monitoramento das ações junto com a Seplag; apoiava aos órgãos na definição de critérios técnicos para seleção de beneficiários, prestava suporte aos técnicos de nível regional para execução do Projeto Sementes Presentes e conduzia reuniões regionais com presença de municípios, agricultores e parceiros, dentre outros.

Além das reuniões do grupo coordenador, a secretaria responsável pela coordenação da iniciativa fazia reuniões bilaterais com as secretarias, o que era parte das agendas de rotina da equipe de coordenação da Estratégia (com Secretários de Estado, Secretários Adjuntos, Subsecretários, Diretores e Superintendentes). Estas agendas visavam avaliar o andamento das ações, fazer eventuais ajustes, concretizar a Estratégia e incorporá-la ao *modus operandi* das respectivas instituições e rotinas de trabalho dos técnicos.

Além do Grupo Coordenador, a estrutura de governança do Novos Encontros contava com uma Instância Política, constituída pelos chefes das pastas de cada uma das Secretarias e das instituições parceiras que integravam essa iniciativa. O envolvimento desta instância em momentos de tomada de decisão foi fundamental para a definição de prioridades e para o funcionamento do grupo coordenador. Essa instância monitorou ações e prioridades, agiu como ponto de controle dos desdobramentos da Estratégia, favoreceu a adesão dos órgãos à Estratégia e se comprometeu com os resultados das ações.

Outro elemento da estrutura de governança foi a presença das Coordenações Regionais, que foram criadas para articular e acompanhar regionalmente e executar um dos projetos intersetoriais e o único criado no âmbito da Estratégia - o Projeto Sementes Presentes. Estas coordenações foram organizadas – a partir de 2017 - em 6 municípios polo (Almenara, Diamantina, Januária, Governador Valadares, Montes Claros e Teófilo Otoni), nos 5 territórios de desenvolvimento, e abrangeram um total de 158 municípios (dos 229 priorizados), posteriormente estendido a todos municípios.

A experiência revelou dificuldades em organizar o processo intersetorial regional em vista da divisão administrativa adotada por cada um dos órgãos, pois não há um padrão no Estado. As diretorias, unidades ou superintendências regionais de cada setor abrangem diferentes

municípios (não há coincidência, portanto, entre elas e nem coincidem com a divisão dos territórios de desenvolvimento – uma referência importante da Estratégia) (CANÇADO, 2019).

O apoio do governador, que patrocinou a iniciativa colocando-a na agenda de governo, foi essencial para estabelecer o enfrentamento da pobreza como prioridade de governo. Esse apoio garantia a participação e envolvimento dos atores, seja na Instância Política, no Grupo Coordenador ou nas Estruturas Regionais. A presença do nível central da Sedese (que coordenava o Grupo Coordenador) – via equipes da Superintendência de Programas Especiais e assessorias do Gabinete da Secretaria – foi decisiva para a articulação com os atores nos territórios, mantendo diálogo com as estruturas regionais, fazendo com que aos poucos as demandas, pontos de atenção observados diretamente "na ponta" fossem trazidos para o nível central para serem tratados institucionalmente e promovessem o aprimoramento da Estratégia.

O fato de a coordenação da Estratégia ter sido atribuída a Sedese, lugar institucional das diretorias que faziam a gestão do Grupo Coordenador e do monitoramento das ações, gerou questionamentos quanto a legitimidade do órgão para lidar com diferentes instituições que tinham status semelhante no nível hierárquico da organização estadual. (MINAS GERAIS, 2018a).

Apesar da resistência observada por parte de alguns órgãos, a estrutura de governança promoveu avanços na integração de diferentes instituições estaduais que lidavam separadamente com o enfrentamento a pobreza no campo. Um dos avanços foi o desenvolvimento da capacidade de coordenação de 20 instituições alcançado pelo Grupo Coordenador. As discussões pautadas nas reuniões do grupo contribuíram para o compartilhamento de dados e informações que antes ficavam restritos a poucos órgãos responsáveis diretamente pela entrega de produtos de seu escopo de atuação. A partir das reuniões do grupo, as deliberações entre atores de diferentes setores nas discussões em torno do enfrentamento a pobreza no campo, contribuíram para a construção de uma visão comum sobre a pobreza enquanto fenômeno multicausal. Este ponto corrobora o que é apontado na literatura, sobre a importância de uma visão minimamente convergente sobre o objeto e os propósitos da intervenção. Para uma estratégia que agregou tantas e diversas secretarias, a produção dessa convergência se mostrou fundamental.

Foi notada melhoria nas formas de colaboração entre os setores, especialmente no compartilhamento e cruzamento de dados que antes eram tratados separadamente, em diferentes bases de dados. Além disso, os momentos de discussões sobre os conceitos e operacionalização das ações pactuadas colaboraram, em boa medida, para melhor compreensão do fenômeno com os quais diferentes setores estavam lidando, os situando em outro patamar até então não muito refletido conjuntamente. Anteriormente à Estratégia, a preocupação dos diversos setores se centrava no alcance das metas físicas estipuladas no Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG. A partir da adoção dessa rotina, a compreensão do problema passou a ser mais homogênea, dando melhores

condições para que os agentes responsáveis pela gestão e implementação das ações olhassem para o propósito maior da política (CANÇADO, 2019).

A incorporação de discussões qualificadas sobre os distintos componentes da pobreza rural apoiou os diferentes órgãos na construção de uma nova abordagem da questão. Se previamente as visões e atuações de cada órgão eram restritas a seus setores, com o tempo isso foi sendo modificado, a interdependência de diferentes atores passou a ser melhor compreendida e a própria focalização no público-alvo dos programas inseridos na Estratégia começou a ser alterada em algumas instituições, conforme será destacado adiante.

### **2.2.2 Planejamento, formulação do orçamento e ações realizadas**

A iniciativa se baseou na articulação de Programas e ações que existiam previamente ao desenho da atuação intersetorial, sendo que cada órgão contava com orçamento próprio para a implementação de suas ações independentemente do desenho da Estratégia. O que a EEPC fez foi direcionar as ações para regiões do estado e públicos priorizados, ou – no caso das ações que abrangiam outros territórios de desenvolvimento – negociar para que esses territórios fossem priorizados, na tentativa de convergir esforços para o alcance de resultados mais efetivos da perspectiva dos beneficiários das ações, ao serem atendidos de modo mais integral por meio de acesso aos bens e serviços providos em seu âmbito.

A Estratégia incorporou 14 tipos de ações desenvolvidas no eixo Infraestrutura, envolvendo, dentre outros, serviços de eletrificação rural, equipamentos de tubulação e caixa d'água, implantação de terraços, cercas para recuperação de áreas, acesso a irrigação, readequação de estradas vicinais, perfuração de poços artesianos. Nem todas as ações, contudo, permaneceram de forma ininterrupta ao longo dos anos; por diferentes motivos algumas foram desenvolvidas em um ano e não em outros. Em 2018, apenas 3 dessas ações alcançaram metas além do planejado ou perto do planejado (energização de poços artesianos, e serviços de eletrificação rural e acesso à irrigação).

No eixo Acesso à Terra, a principal ação foi a entrega de títulos de propriedade em imóveis rurais (2.249 e 1.417, em 2016 e 2017, respectivamente).

No eixo Acesso a Serviços, as 07 ações concentraram-se em ampliação da oferta de educação integral nas escolas do campo estaduais; na aquisição de 210 ônibus para transporte escolar; reformas em escolas (88); estruturação de laboratórios de informática (352); qualificação de gestores, trabalhadores e conselheiros de direitos; dentre outras. Já a aquisição de veículos para uso das equipes volantes dos CRAS (Centro de Referência da Assistência Social) foi uma ação viabilizada com recursos de emenda parlamentar que ocorreu em 1 ano.

No eixo Inclusão Produtiva, foram 11 ações, as mais incidentes foram: atendimento de famílias no Programa de Segurança Alimentar (cerca de 2.600 famílias em 2016 e 2017 e 482 famílias em 2018); entrega de leite pelo Programa Leite pela Vida (mais de 17 mil beneficiários em 2016 e cerca de 12 mil em 2017 e 2018); repasse dos recursos do Programa Garantia Safra (cerca de 43 mil beneficiários; mobilização de municípios para adesão ao Programa Garantia Safra 126 em 2016 e 106, em 2017 e 2018); distribuição de sementes a agricultores familiares (Sementes Presentes) (Registros do Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento, Minas Gerais, 2018).

A EEPC tinha orçamento próprio para realização de diagnósticos e estudos, para atividades de coordenação e de acompanhamento das ações; porém não constava como um Programa no PPAG. Havia a intenção – por parte da coordenação - de criar um programa no PPAG, para o Plano de Enfrentamento da Pobreza no Campo, porém não houve tempo hábil para amadurecer uma proposta que convencesse os atores envolvidos sobre sua importância e viabilidade.

As reuniões com o grupo estratégico (Secretários e Secretaria de Planejamento) definiram por aporte de recursos para determinadas ações (especialmente as que eram planejadas e executadas de forma intersetorial) e, ou por interromper a execução de outras. Houve ainda determinação de que a coordenação promovesse a articulação de ações, encorpasse eixos da Estratégia (foi o caso do eixo inclusão produtiva) e houve questionamentos sobre a execução de determinadas ações (com base em resultados apresentados e discutidos). Essa dinâmica contribuiu bastante para a condução da Estratégia de forma mais alinhada com as instâncias decisórias de governo, especialmente considerando o cenário de dificuldades financeiras que o Estado enfrentava nos anos em que foi implementada.

Quanto ao montante de recursos é importante destacar que o planejamento financeiro sofreu contingenciamentos em todos os anos de implementação da Estratégia. A soma total de recursos inicialmente planejados para essas ações era da ordem de R\$ 717.281.529,39, dos quais apenas 58% do valor total previsto ao longo dos três anos analisados foi executado (MINAS GERAIS, 2018).

Um ponto de atenção foi quanto ao tempo que levou a produção do diagnóstico detalhado da pobreza rural nos territórios priorizados, elaborado pela Fundação João Pinheiro, o que comprometeu o planejamento das ações. O estudo foi finalizado quando o Plano Estadual já havia sido encaminhado à Assembleia Legislativa de Minas Gerais – ALMG (MINAS GERAIS, 2018a).

Outro aspecto que merece atenção foi a formulação da Estratégia ter ocorrido após a formulação do Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG 2016-2019, o que trouxe implicações que influenciaram na condução das ações. Houve dificuldade de instituições em

visualizar a Estratégia e seu significado; uma iniciativa supra programática de enfrentamento a pobreza no campo não estava formalizada no principal instrumento de planejamento governamental.

Além disso, no planejamento dos programas constantes no PPAG foi mantido o tradicional modelo de metas setorizadas em contraste com a ideia de que a racionalidade integradora deve ser expressa também no orçamento público. A organização típica das estruturas do setor público, baseada numa divisão funcional, onde distintos setores se responsabilizam por uma pauta e tratam dela separadamente, continuou sendo expressa nos orçamentos e na definição de metas programáticas ao longo do período.

No entanto, é importante salientar que a ideia de formulação de metas comuns e compartilhamento de orçamento entre distintos setores governamentais representavam uma concepção ainda muito sofisticada e pouco tangível, para uma iniciativa que se encontrava em fase experimental. A necessidade de amadurecimento dessa nova forma de atuação governamental era um requisito para que tal mudança ocorresse de modo gradual e consistente. Ainda que isso não tenha sido alcançado, alguns avanços foram feitos na integração setorial, destacadamente no campo do monitoramento e avaliação da Estratégia.

### **2.2.3 Monitoramento e avaliação da estratégia**

Os processos de monitoramento das distintas ações da EEPC foram sendo construídos aos poucos, apenas no final de 2018 foi concluída a definição dos indicadores a serem monitorados. Inicialmente o monitoramento de ações foi feito através de grupos de trabalho organizados por eixo da estratégia. Essa metodologia foi aos poucos abandonada, pela exiguidade de seus resultados. Como as ações desenvolvidas pelos órgãos, na sua maior parte, não envolviam outros órgãos do mesmo Eixo, o esvaziamento e desinteresse dos atores foram eminentes (MINAS GERAIS, 2018a). O acompanhamento mais relevante foi realizado coletivamente, em reuniões e encontros executivamente coordenados, envolvendo os órgãos que integravam determinadas iniciativas ou projetos.

Por decisão do Grupo Coordenador, todas as ações da Estratégia deveriam ser disponibilizadas na ferramenta de acompanhamento estratégico do governo, a plataforma MG Planeja, realizado por meio de reuniões mensais da Seplag com o órgão responsável, onde eram discutidos e compartilhados os dados e informações sobre o status da execução das ações. Embora esse acompanhamento fosse feito regularmente e com informações qualitativas acerca das metas pactuadas, os pontos principais de acompanhamento eram as metas físicas e financeiras das ações executadas.

Foram observados grandes desafios em torno do monitoramento para além da coerência física e financeira das ações. Identificou-se três grandes blocos de questões que dificultaram a

prática de um monitoramento efetivo e até mesmo da intersetorialidade. O elevado número de atores envolvidos constitui o primeiro bloco. Essa realidade implicou em articular instituições com diferentes ritmos e formas de atuação, sendo necessário criar ou estabelecer uma gramática de diálogo comum entre os diferentes órgãos. As ações multitemáticas constituem o segundo bloco de questões desafiadoras para o monitoramento. A multiplicidade não era apenas de atores/instituições, mas também de conteúdos distintos das diversas áreas, que tornava mais complexo o diálogo em torno dos objetivos da Estratégia. A multiplicidade de conteúdo exigia um corpo técnico multidisciplinar, capaz de abordar concomitantemente diversos campos de atuação.

Outro dificultador era a existência de ações desenvolvidas pelos órgãos não apenas nos cinco territórios priorizados. Isso demandou que a equipe de monitoramento buscasse informações para a oferta dentro e fora dos territórios priorizados, para tentar identificar se estava ou não existindo uma priorização das ações nos territórios selecionados (MINAS GERAIS, 2018).

A partir dessas constatações a equipe de monitoramento propôs um modelo de acompanhamento e monitoramento capaz de monitorar a coerência conceitual das ações com os objetivos da Estratégia. Era preciso verificar se os diferentes atores estavam priorizando os 5 territórios de desenvolvimento, se as ações estavam sendo endereçadas à população pobre do campo e, por fim, examinar se a lógica da intersetorialidade estava sendo considerada na execução das ações. Frente às necessidades identificadas foram definidas medidas capazes de traçar o cenário social e a capacidade de atuação do estado utilizando indicadores de meios de vida, com o intuito de apresentar um retrato social dos municípios, e indicadores de acompanhamento das ações, contendo informações sobre a convergência das entregas em relação aos objetivos dos eixos de ação da Estratégia: infraestrutura, acesso à terra, acesso a serviços e inclusão produtiva (MINAS GERAIS, 2018a).

Assim foi elaborado um painel com 20 indicadores de acompanhamento das metas estratégicas do governo, que foi aprovado pelo Grupo Coordenador da Estratégia em outubro de 2018. A criação dos instrumentos de monitoramento envolveu, além da Sedese e Seplag, a Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Estadual de Minas Gerais, Universidade Estadual de Montes Claros e Fundação João Pinheiro.

A complexidade informacional do estado foi outra dificuldade colocada ao monitoramento das ações da EEPC. Com algumas exceções, no geral as Secretarias de Estado tinham bastante dificuldade de acessar bancos de dados e de manter sistemas de informação que disponibilizassem informações importantes para a Estratégia. As bases de dados dos órgãos do estado – quando disponíveis – não eram compatíveis entre si. Os avanços obtidos neste sentido foram pontuais, e alcançados por esforços conjuntos dos órgãos com a Diretoria de Monitoramento e Avaliação de Programas Especiais. Junto a isso, outra questão inerente às rotinas de

monitoramento das ações, foi a incorporação das informações relativas às entregas ao processo decisório (MINAS GERAIS, 2018 a).

Uma das maiores questões, ainda não solucionada, foi o mapeamento das comunidades rurais isoladas. O georreferenciamento das comunidades para melhor conhecimento do público prioritário é ainda uma lacuna para orientação mais acurada do planejamento, implementação e monitoramento das ações destinadas a essas comunidades. Ademais, extremamente importante para a unificação da base de dados para registro das ações desenvolvidas pelos diversos órgãos e secretarias, que atribuem nomes distintos a uma única comunidade. Apesar da equipe de monitoramento ter elaborado metodologia para mapeamento dessas regiões por meio de imagens de satélites, o governo optou por não financiar a proposta (MINAS GERAIS, 2018 a).

Dentre os avanços alcançados, pode-se dizer que um dos principais êxitos da Estratégia, foi o uso do Cadastro Único para focalização do público alvo das ações. No caso das ações relacionadas a distribuição de sementes, perfuração de poços artesianos e distribuição de equipamentos para irrigação, a seleção de famílias e comunidades beneficiárias foi feita com base no CadÚnico, que possui atualizações periódicas permitindo uma boa focalização na população pobre e extremamente pobre do estado.

O uso do cadastro propiciou cruzamento de informações e melhor conhecimento das famílias atendidas em cada ação que fez uso desta base de dados. Foi possível disponibilizar dados para as equipes locais, responsáveis pela seleção dos beneficiários de várias ações, e esta dinâmica permitiu que os profissionais, que atuam diretamente nos equipamentos públicos em interlocução com a população, conhecessem famílias em situação de vulnerabilidade social cadastradas no CadÚnico (MINAS GERAIS, 2018a).

A equipe de monitoramento e avaliação produzia análises que auxiliavam na tomada de decisões ao mesmo tempo em que, por meio da criação de instrumentos, auxiliava equipes regionais ou locais a selecionar famílias ou comunidades que iriam receber determinadas ações da Estratégia. Com o tempo essa estrutura foi ganhando a confiança de parceiros e pode contribuir efetivamente para a focalização das ações da política.

Um grande diferencial no processo de coordenação da EEPC foi justamente a decisão da Sedese de instituir uma qualificada área de monitoramento das ações, que se colocou ao lado dos parceiros. Muniu os órgãos com informações acerca da realidade local, acompanhando suas entregas. A atuação da equipe de monitoramento contribuiu não só com a maior disponibilização de informações, mas também para que a Diretoria de Enfrentamento da Pobreza pudesse dialogar com as instâncias decisórias de governo, com conhecimento de causa. Neste sentido, foi decisiva para a difusão do esforço intersetorial (CANÇADO, 2019).

O monitoramento contribuiu também para o aperfeiçoamento e adequação de sistemas de informação de órgãos do estado ao monitoramento da Estratégia (que passou a exigir disponibilização de informação de forma mais ágil), providenciava suporte para a Estrutura de Governança, gerando informações que orientavam a atuação de diferentes órgãos. Essa atuação próxima da equipe de monitoramento acabou por alterar a forma de atuação de alguns órgãos. Um exemplo ocorreu em 2018, como parte do processo de aprimoramento do acompanhamento da entrega de sementes, o sistema de registro da Emater foi aperfeiçoado, nele incluindo as famílias do CadÚnico selecionadas, o que criou a possibilidade de registro quase em tempo real das entregas realizadas.

Se antes, o *modus operandis* de alguns órgãos era muito pautado por decisões políticas, essa estrutura começou a ser modificada – não sem resistências -, passando a ser orientada por critérios mais técnicos. Além do apoio a diferentes órgãos, a estrutura de monitoramento gerou bastante legitimidade da política junto ao alto escalão do governo do Estado (MINAS GERAIS, 2018).

A importância da rotina de compartilhamento de informações e do acompanhamento das metas entre distintos setores significou um passo adiante na integração das ações. Algumas pautas passaram a ser tratadas coletivamente, dando maior legitimidade às soluções encontradas para a implementação de ações, ao mesmo tempo em que permitia melhor compreensão sobre as questões que perpassavam a operacionalização de políticas sociais. O envolvimento de instâncias regionais, no acompanhamento de ações e levantamento de dados também gerou maior comprometimento e engajamento dos atores locais com a pauta da pobreza no campo numa perspectiva mais integrada.

### **3. CONCLUSÃO**

Na experiência intersetorial implementada em Minas Gerais, a estrutura de governança teve um relevante papel na coordenação dos distintos setores na implementação de programas voltados para o enfrentamento a pobreza no campo. A criação de uma estrutura de nível central responsável exclusivamente por sua coordenação foi fundamental para prover as condições para o Grupo Coordenador cumprir com suas atribuições e alcançar avanços no processo de integração setorial.

A concomitante criação de uma Diretoria de Monitoramento e Avaliação de Programas Especiais, que atuava diretamente junto ao Grupo Coordenador, com capacidade de colaborar, organizar dados, elaborar notas técnicas e contribuir, junto com os parceiros, para a definição de critérios técnicos para seleção de beneficiários (exemplos: distribuição de sementes, sistemas simplificados de água, sistemas de irrigação, poços artesianos) qualificou o trabalho realizado. Esta

atuação, tanto do grupo coordenador quanto da equipe de monitoramento, apoiou os órgãos nas suas dificuldades, ajudando a encontrar saídas e soluções na implementação das ações.

A coordenação favoreceu o processo de integração setorial ao promover a construção de linguagem e bases de conhecimento comuns. O espírito colaborativo da coordenação de nível central foi essencial para a legitimidade das ações, o que refletiu na construção de uma visão compartilhada sobre a pobreza no campo e meios de mitigá-la, elevando o nível de confiança entre os distintos atores que participaram de sua implementação.

Questões relacionadas a diversidade de ações e elevado número de atores envolvidas na Estratégia colocou um enorme desafio sobre sua coordenação, monitoramento e avaliação. O papel exercido pela Sedese enquanto coordenadora da Estratégia provocou questionamentos de outras secretarias de nível hierárquico paralelo sobre a legitimidade dessa posição. A localização do órgão coordenador de uma estratégia intersetorial do porte e da natureza da Estratégia é uma questão importante de ser pontuada. Qual o modelo de governança mais adequado? Uma estrutura à parte de qualquer secretaria ou, por exemplo, da Secretaria de Planejamento? Uma coordenação colegiada?

No que diz respeito ao planejamento, a iniciativa se pautou pela integração das ações que estavam em curso geridas por distintos órgãos em Minas Gerais. O planejamento da Estratégia se voltou para as formas de integração das ações existentes e para os ajustes de ações que foram realizados a partir do envolvimento dos diferentes atores na Estratégia. Pode-se dizer que esse processo de implementação de intersectorialidade impactou e trouxe alterações na forma de ação dos órgãos e secretarias, ao definir municípios e grupos como prioritários. Ao estabelecer, por critérios técnicos, os 5 territórios de intervenção, a Estratégia impôs aos diversos setores uma redefinição de suas metas e prioridades, trazendo implicações para as revisões e alterações no planejamento das ações dos distintos órgãos envolvidos na iniciativa.

Algumas questões como a inexistência do *Novos Encontros* no PPAG representou um impasse para esse processo de implementação de intersectorialidade. A quase invisibilidade da Estratégia no instrumento de planejamento do Estado gerou dificuldades para seu reconhecimento frente a atores que foram incorporados ao processo. A capacidade de articulação, pleitos e priorização passa por ter espaço na principal estrutura de orçamento do estado, além de refletir a prioridade da política pública. A experiência não conseguiu promover integração dos programas e ações do ponto de vista orçamentário e das metas estabelecidas no Plano Plurianual, as ações permaneceram setorializadas em dissonância com o que aponta a literatura sobre intersectorialidade. Vale ressaltar que para integração orçamentária e de metas de resultados seria necessário maior amadurecimento do processo para além do que foi alcançado ao longo do período analisado.

No que tange ao monitoramento e avaliação, um dos maiores méritos da Estratégia foi a focalização do público alvo das ações, utilizando dados disponíveis no CadÚnico, dentre outras

bases. As informações socializadas com outras Secretarias e sobretudo com os municípios, trouxeram, de imediato, a possibilidade de ter acesso de forma sistematizada aos dados da população vulnerável de Minas Gerais.

A existência de informações sobre a maior vulnerabilidade e pobreza destes territórios contribuiu para pautar o debate sobre a Estratégia, legitimando-a frente aos outros órgãos. Ressalta-se que, embora os municípios sejam responsáveis pela inserção e consolidação das informações no CadÚnico, para utilizá-las para fins de formulação de políticas públicas, é preciso que tenham técnicos municipais com conhecimentos técnicos específicos e avançados, o que nem sempre é a realidade nos municípios. A utilização do CadÚnico como base para as ações da Estratégia, acabou por induzir ao aprimoramento do cadastro e a inserção de mais famílias em condição de vulnerabilidade na base de dados, seja pela atualização cadastral ou pela inclusão de novas famílias.

É importante destacar que não houve tempo hábil para consolidar um modelo de articulação intersetorial em todos os níveis de atuação da estratégia (central, territorial e local), uma vez que políticas públicas não convencionais exigem tempo e aprimoramento, essa fragilidade talvez tenha contribuído para comprometer a continuidade da Estratégia a partir de janeiro de 2019. Não se pode esperar que um período tão curto de implementação de políticas públicas seja suficiente para consolidar um modelo de governança capaz de criar capilaridade nos diversos órgãos e instâncias de governo e para se manter ao longo de administrações que tenham outras prioridades. Na troca de governo, ocorrida em 2019, essa diretriz do enfrentamento da pobreza rural não foi retomada, levando a uma interrupção desse modelo de atuação governamental pautado pela intersetorialidade.

Por fim, vale salientar que esta experiência contribuiu para a articulação de saberes técnicos, promovendo alterações importantes na integração de diferentes órgãos que tradicionalmente operam segundo suas próprias lógicas, não raro, restritos a seu campo de atuação. Os espaços de deliberações construídos no Grupo Coordenador da EEPC também contribuíram para revelar junto aos diversos setores do Estado a enorme complexidade inerente à implementação de políticas, especialmente aquelas que são intersetoriais e lidam com problemas complexos e multicausais, como a pobreza rural.

## REFERÊNCIAS

BRONZO, Carla. **Intersetorialidade, vulnerabilidade, desigualdade: quando a integração é necessária para a proteção social ser suficiente**. Roberta Carvalho Romagnoli (Org.) A intersetorialidade e seus desafios. EDITORA CRV. 2018.

BRUGUÉ, Quim. **Una administración que habla es una administración que piensa: de la gestión pública a la administración deliberativa**. Barcelona: Gobierno de Aragon. Dirección General de Participación Ciudadana, 2010.

BITOUN, Jan; MIRANDA, Livia Izabel Bezerra de; ARAÚJO, Tânia Barcelar de. **As Ruralidades Brasileiras e os Desafios para o Planejamento Urbano e Regional**. XIV ENANPUR. Belo Horizonte, 2015.

CADÚNICO - **Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal** (Cadastro Único). Ministério da Cidadania. Dados trabalhados pelo Observatório de Desenvolvimento Social da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social -Sedese, Minas Gerais. 2019.

CANÇADO, Aidê Almeida. **O processo de implementação da Estratégia de Enfrentamento a Pobreza no Campo** [Entrevista concedida a Lauren Fernandes de Siqueira]. Fundação João Pinheiro - FJP, Belo Horizonte (19 nov.2019).

CUNILL-GRAU, Nuria. **La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales: un acercamiento analítico-conceptual**. Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate. – N. 26 (2016). Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação.

FJP - Fundação João Pinheiro. **Diagnóstico Multidimensional da Pobreza Rural** / Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2017. 172 p.: il.

IVO, Anete Brito Leal. **Viver por um fio: pobreza e política social**. São Paulo: Annablume; Salvador: CRH/UFBA, 2008.

MARQUES, Marta Inez Medeiros. **O conceito de espaço rural em questão**. *Revista Terra Livre* (ano 18, n.10). São Paulo, 2002.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social – Sedese. **Registro da Estratégia de Enfrentamento da Pobreza no Campo**. Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social. 2018a.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social – Sedese. **Relatório de Transição**. Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social. 2018b.

MIRANDA Carlos; TIBURCIO, Breno (Organizadores da Série). Antônio Márcio Buainain e Cláudio Dedecca (Organizadores dos Textos). **A nova cara da pobreza rural: desenvolvimento e a questão regional**; Antônio Márcio Buainain e Cláudio Dedecca (Organizadores dos Textos) Brasília: IICA, 2013. (Série desenvolvimento rural sustentável; v.17).

NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Integracion de servicios sociales. Conceptualización, tipología e instrumentos**. Documento preparado para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2007.

PROGRAMAS DAS Nações Unidas-PNUD; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO - FJP; INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA-IPEA. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil**. Disponível em: <http://atlasbrasil.org.br/2013/>. Acesso em: maio de 2019.

PIRES, Roberto Rocha C.; GOMIDE, Alexandre. **Governança e Capacidades Estatais a partir da abordagem dos arranjos e instrumentos de políticas públicas**. Boletim de Análise Político Institucional. Repositório do Conhecimento do IPEA. 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8966>. Acesso em: abril de 2020

PIRES, Roberto Rocha C. **Intersetorialidade, Arranjos Institucionais e Instrumentos da Ação Pública.** (2016) in Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate. – N. 26 (2016). Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome; Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação.

TICKAMYER, Ann. **Rural Poverty.** In: CLOKE, Paul; MARSDEN, Terry; MOONEY, Patrick. Handbook of Rural Studies. Sage Publications. p. 411-426. Londres, 2006.