

## DIÁLOGOS ENTRE POLÍTICAS INTERSETORIAIS E ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM GESTÃO ESCOLAR

Izabel Cristina de Souza <sup>1</sup>

### RESUMO

O estágio supervisionado é um espaço formativo que permite aos estudantes de graduação o contato com as práticas profissionais nas quais poderão atuar. No caso dos estudantes de Pedagogia, um dos campos de estágio possíveis é a gestão escolar, no qual acompanham a atuação de professores-gestores. O objetivo do trabalho é apresentar reflexões sobre a implementação de políticas intersetoriais no âmbito escolar a partir do diálogo entre profissionais da gestão escolar e futuros pedagogos. Dialogamos com Lipsky (1980; 2010), Lotta (2010; 2014; 2019) e Pires (2019) sobre os referenciais teóricos da implementação de políticas públicas educacionais, com Bichir e Canato (2019) sobre intersetorialidade e com Paes de Carvalho e Oliveira (2018) e Souza (2018) sobre gestão escolar. A metodologia se trata de um estudo de caso qualitativo, através do relato de experiência de uma professora na função de supervisora de estágio em uma escola de educação básica do Rio de Janeiro. Para isso, foram consultados os registros produzidos pela docente ao longo do período de orientação de estágio. Como achados, observamos que o estudo das políticas públicas pela professora-gestora junto com as estudantes de Pedagogia, bem como a construção de ações para atender as situações cotidianas da esfera escolar, principalmente as que se referem a proteção e garantia de direitos de adolescentes, permitiram um processo formativo-reflexivo de desafios e avanços. Consideramos fundamental o diálogo com políticas intersetoriais nas práticas cotidianas dos gestores escolares, sobretudo aquelas que possibilitam o acesso de estudantes mais vulneráveis aos serviços de saúde e assistência social.

**Palavras-chave:** Políticas intersetoriais, Estágio supervisionado, Gestão escolar, Formação de pedagogos, Adolescência.

### INTRODUÇÃO

A realização de estágios supervisionados é uma prática inerente à formação de educadores. Almeida e Pimenta (2014) defendem a importância desta prática para permitir um contato próximo com o futuro campo de atuação profissional, viabilizando aos licenciandos o levantamento de dados, observação das ações de profissionais com mais experiência, reflexão, análise, conceituação e articulação entre as teorias estudadas e as situações observadas na realidade do cotidiano escolar.

Para pensar a relação entre escolas, universidades e a formação de licenciandos por meio do estágio supervisionado, trazemos como pano de fundo o contexto do Colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CAp-UFRJ). Essa escola, tal

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio e professora do setor de Orientação Educacional do Colégio de Aplicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CAp-UFRJ), [izabel.souza.rj@gmail.com](mailto:izabel.souza.rj@gmail.com)

como os demais colégios de aplicação, é concebida como lugar de experimentação e novas práticas pedagógicas e sua trajetória está intrinsecamente ligada à formação de professores. Desta maneira, o CAp-UFRJ é importante campo de estágio para futuros docentes que cursam as licenciaturas na própria UFRJ ou em outras universidades federais com as quais se têm parceria.

O curso de graduação em Pedagogia nas diferentes universidades contempla a realização de estágio supervisionado em variadas áreas. Uma delas é a gestão escolar, que possibilita aos licenciandos um contato inicial com a atuação de equipes gestoras que ocupam diversos cargos nas escolas. No CAp-UFRJ, os estudantes que realizam o estágio nessa área, oriundos de duas universidades parceiras (Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ ou Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO)<sup>2</sup>, são vinculados aos professores do Setor de Orientação Educacional (SOE) e dialogam constantemente com outros atores escolares do âmbito da gestão.

O SOE no CAp-UFRJ está pautado no pressuposto de Grinspun (2011) sobre a importância da orientação educacional focalizar a formação cidadã dos estudantes em uma perspectiva crítica. Em linhas gerais, os docentes do SOE atuam no diálogo com os estudantes, individualmente ou em pequenos grupos; nas conversas com as famílias e demais educadores da escola e nos contatos e encaminhamentos com profissionais que acompanham ou acompanharão os estudantes no contexto extraescolar, sobretudo os da área de saúde e assistência social. Além disso, a ação dos orientadores educacionais no CAp-UFRJ envolve as entradas em sala de aula para a proposição de atividades coletivas com as turmas (Alves e Souza, 2024). Os licenciandos podem fazer a observação e a coparticipação nessas variadas dimensões do trabalho do SOE e em outras atividades da rotina escolar com os demais educadores, sempre pensando na interface com a gestão.

O texto apresentado se debruça sobre a atuação de gestores escolares, de modo específico dos orientadores educacionais, na relação com os profissionais especialistas de outras áreas que acompanham os estudantes. No contexto do CAp-UFRJ, é o docente do SOE quem participa da interlocução com os especialistas de diferentes campos de atuação, externos à escola, sobre as questões dos estudantes que se encontram em algum tipo de acompanhamento ou que precisarão de encaminhamento para isso. Nesse sentido,

---

<sup>2</sup> Na UFRJ, a disciplina de estágio relacionada à gestão escolar é denominada de “prática de ensino e política e administração escolar”. Na UNIRIO, a disciplina se chama “estágio supervisionado: gestão educacional”. Parte da carga horária é desenvolvida em aulas nas próprias universidades e outra parte consiste na realização das horas de estágio nas escolas em si.

os licenciandos do estágio supervisionado de gestão escolar observam e coparticipam das articulações e decisões tomadas pela escola em diálogo com as políticas intersetoriais, principalmente aquelas onde há maior protagonismo da saúde ou da assistência social.

O objetivo do artigo é apresentar reflexões sobre a implementação de políticas intersetoriais no âmbito escolar a partir do diálogo entre profissionais da gestão escolar e futuros pedagogos. Em termos metodológicos, trata-se de um estudo de caso qualitativo, constituído de um relato de experiência de uma docente que orienta licenciandos no estágio supervisionado de gestão escolar em uma instituição federal de educação básica do Rio de Janeiro. A partir da consulta aos relatos construídos durante a orientação das licenciandas, ficou evidente a importância dos estudos sobre políticas públicas e de ações possíveis no âmbito escolar, principalmente as que focalizam na garantia de direitos e na proteção dos estudantes. A interface da escola com as políticas intersetoriais, apesar dos constantes desafios, permitiu o acesso de estudantes em maior situação de vulnerabilidade aos atendimentos de saúde e assistência social em outros equipamentos públicos.

## **METODOLOGIA**

Conforme explicitado na introdução, o trabalho trata-se de um estudo de caso de cunho qualitativo. Para Mussi, Flores e Almeida (2021), o relato de experiência, adotado nesse estudo, é uma forma de produzir conhecimento que traz como centralidade a descrição da intervenção a partir da vivência acadêmica e/ou profissional de quem escreve o texto. Nesse caso, o relato de experiência foi produzido por uma professora do setor de orientação educacional que atua nos anos finais do Ensino Fundamental do CAP-UFRJ e que tem orientado licenciandas da UFRJ e da UNIRIO no estágio supervisionado de gestão escolar. Para a construção do artigo, a docente consultou os registros produzidos durante o período de cerca de um semestre no qual fez a orientação com as licenciandas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O estágio supervisionado ocupa um importante espaço na formação de profissionais e é amplamente debatido por Almeida e Pimenta (2014) e outros autores da área de formação docente. Alguns estudos empíricos também se debruçam sobre o viés

formativo do estágio supervisionado, como Rodrigues (2012) e Rodrigues e Lüdke (2010).

Particularmente sobre a gestão, o estudo de Souza, Souza e Paschoalino (2018) destaca o papel do estágio ao possibilitar a síntese entre as teorias estudadas nas disciplinas do curso de Pedagogia e a experiência vivida na gestão escolar. Entretanto, as autoras destacam que esse estágio pode apresentar diferentes influências na formação do pedagogo, de acordo com a receptividade e o acompanhamento que os profissionais da escola oferecem aos licenciandos.

O estudo sobre políticas públicas costuma dividi-las em algumas etapas: agenda, formulação, implementação e avaliação, que podem se sobrepor ou coexistir (Lotta, 2019; Parente, 2018). A fase da implementação, que tem sido debatida mais recentemente no contexto brasileiro, dialoga com autores como Lipsky (1980; 2010) e dá ênfase às ações dos agentes burocratas no momento de colocar em prática o texto previsto pelas políticas, fazendo uma relação entre as políticas e as concepções, valores e entendimentos dos burocratas. Para Lipsky (1980; 2010), até mesmo os burocratas definidos como de nível de rua, ou seja, aqueles que têm contato direto com os usuários das políticas, podem influenciar nos resultados das políticas através de sua ação, apesar de não serem formuladores de tais políticas. Os estudos de Lotta (2014; 2019) e Pires (2019) destacam ainda sobre o papel dos agentes burocratas na redução ou na ampliação de desigualdades, possibilitando ou não que os beneficiários consigam acessar as políticas.

Outro importante aspecto a ser discutido é a existência e a implementação de políticas intersetoriais, que abrangem mais de uma área pública. Elas são fundamentais quando se trata de contextos de desigualdades com fenômenos complexos como o brasileiro. Desta maneira, torna-se essencial buscar soluções para esses problemas através de políticas ou programas que articulam diferentes setores governamentais ou até mesmo envolvem parceiros não-governamentais (Bichir e Canato, 2019).

A gestão escolar, por sua vez, é um campo que constantemente dialoga com as políticas públicas. Como discutem Paes de Carvalho e Oliveira (2018), a ação cotidiana dos diretores escolares sofre influência de demandas externas à escola, a exemplo das políticas de avaliação. A partir de um amplo estudo sobre a gestão escolar no Brasil, Souza (2018) aponta a importância da participação no processo da gestão escolar democrática, uma premissa constitucional, bem como do diálogo. Essas dimensões são observadas, discutidas e refletidas durante o estágio supervisionado em gestão escolar e

se relacionam à proposta desse texto de dialogar sobre o estágio e as políticas intersetoriais, como discutiremos mais adiante.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na consulta aos registros das discussões entre a professora do SOE e as licenciandas, observou-se que, ao se depararem com algumas situações do cotidiano, era necessário retomar os documentos legais para planejar as ações possíveis.

Dentre as situações, tiveram destaque as faltas e infrequência dos estudantes. Nas reuniões de série, que envolvem todos o corpo docente e a direção da escola, eram apontados casos de estudantes que estavam com muitas faltas injustificadas nas disciplinas. Primeiramente, foi necessário observar o percentual de faltas permitido pela legislação educacional brasileira na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996). Outro documento com o qual foi necessário dialogar é o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) (Brasil, 1990), já que as constantes ausências estão impedindo o direito à educação dos estudantes em questão. Além do estudo dessas normativas com as licenciandas, as mesmas coparticipam de conversas com as famílias e, em alguns casos, com os próprios estudantes, para compreender os contextos que estão vivendo e implicando no caso. Além disso, a equipe precisou acionar o Conselho Tutelar para a proteção dos adolescentes e a garantia de seus direitos diante de situações específicas de infrequência e risco de evasão escolar.

Outro tipo de situação que tem implicado no diálogo com o Conselho Tutelar (CT) é o caso em que o adolescente passa por algum tipo de violência, seja autoprovocada como nas autolesões ou causada por outras pessoas. Mais uma vez, foi necessário se debruçar sobre os documentos, que preveem a necessidade da escola acionar outros órgãos públicos como o CT para a proteção e cuidado do adolescente. Nessas ocasiões, as normativas que embasam a atuação dos docentes, consultadas em conjunto com as licenciandas, foram o ECA e a Política Nacional de Prevenção da Automutilação e do Suicídio (Brasil, 2019).

Ainda em relação à assistência social, as licenciandas observam e coparticipam de conversas com as famílias de estudantes em vulnerabilidade socioeconômica. Com base nas pesquisas sobre os programas socioassistenciais, orientamos a essas famílias que procurem o Centro de Referência em Assistência Social (CRAS) do território onde

residem para que realizem o cadastro único e acessem programas de transferência de renda como o Bolsa Família. Além disso, quando esses adolescentes entrarem no Ensino Médio, poderão vir a receber o incentivo financeiro do programa Pé-de-Meia, caso as famílias mantenham o cadastro único atualizado e tenham perfil elegível ao programa.

O diálogo com a saúde acontece de forma muito frequente na atuação dos professores do SOE. Tal como o encaminhamento para os serviços de assistência social, as licenciandas acompanham, nas conversas com as famílias, a orientação dos docentes para a busca de atendimento com profissionais de diversas áreas da saúde: psicólogos, fonoaudiólogos, neurologistas, oftalmologistas, otorrinolaringologistas, psiquiatras, dentre outros. No caso das famílias com questões socioeconômicas, procuramos informações nos serviços públicos na abrangência da moradia dos estudantes para o procedimento de cadastro e acesso aos atendimentos.

Toda a atuação relatada, seja o estudo das políticas pela professora do SOE e pelas licenciandas ou as ações construídas pela escola para a proteção, garantia de direitos e cuidados dos adolescentes, compõem um processo formativo-reflexivo para a docente supervisora do estágio e para as licenciandas de Pedagogia. Alguns pontos das contribuições desse processo precisam ser destacados e relacionados aos referenciais teóricos com os quais dialogamos.

Os docentes, na condição de professores do SOE, exercem uma atuação de burocratas de nível de rua como definido por Lipsky (1980; 2010). Tais profissionais entregam as políticas públicas aos beneficiários (estudantes e famílias) e estão em contínuo contato com eles. Nessa atuação, os docentes utilizam o que a literatura de políticas públicas chama de discricionariedade, ou seja, a margem de liberdade que possuem para a tomada de decisões e assim contribuir na implementação das políticas (Lotta, 2014; 2019).

No estágio supervisionado, as licenciandas observam e coparticipam do exercício da discricionariedade pela professora orientadora do estágio e também de outros educadores com os quais elas lidam no cotidiano escolar. Nas situações descritas, os docentes do SOE definem quando e de qual forma irá adotar os procedimentos para implementar as ações previstas nas políticas. Cabe destacar que esse processo se dá junto a outros atores escolares em alguns momentos e envolve constantemente a interação com os estudantes e famílias. A ação dos educadores, acompanhada pelas licenciandas, também é permeada por valores, crenças e concepções desses atores sobre os estudantes e famílias, o que pode implicar no acesso ou não desses grupos às políticas públicas.

Esse tipo de reflexão propiciada no estágio é fundamental para a formação das licenciandas em uma perspectiva crítica, afastando-se da possível ideia de haver neutralidade nas ações. É essencial que os educadores considerem frequentemente as implicações de suas ações e procedimentos de trabalho na ampliação ou na redução das desigualdades vividas pelos estudantes. Somente a partir disso, será possível traçar estratégias capazes de mitigar as desigualdades e permitir o acesso a direitos básicos, sobretudo para as pessoas mais vulneráveis.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O artigo em questão, apresentando reflexões sobre a implementação de políticas intersetoriais no âmbito escolar a partir do diálogo entre profissionais da gestão escolar e futuros pedagogos, trouxe elementos que permitem pensar na relação entre o estágio de gestão e as políticas intersetoriais.

Ao longo do período de orientação das licenciandas, foi necessário recorrer aos documentos normativos vigentes para a garantia do acesso dos estudantes e suas famílias aos serviços públicos. A partir do diálogo com as políticas públicas, articulando saúde, educação e assistência social, pudemos cumprir nosso papel de burocratas de nível de rua, no contato com os usuários das políticas (estudantes e famílias), viabilizando seu acesso aos benefícios previstos pelos textos. Essa vivência, para as licenciandas e futuras pedagogas, tende a contribuir para que busquem constantemente esse diálogo na ação cotidiana que terão como profissionais.

Os elementos discutidos no texto reforçam a necessidade de se dar mais espaço para a discussão sobre essa temática em diversos âmbitos. Um deles, que ainda precisa aparecer em novos estudos, é a abordagem das políticas públicas no curso de Pedagogia. O estudo apresentado, apesar de se tratar de um relato de experiência, mostrou a importância dos estudos dos documentos normativos, não apenas da esfera educacional, para a prática das equipes de gestão. Assim, é necessário observar se as políticas intersetoriais têm sido abarcadas nas disciplinas do curso de Pedagogia. Também se mostra fundamental estreitar as parcerias entre as escolas que recebem os licenciandos e as faculdades de educação para que haja maior interlocução entre os dois contextos e maior contribuição para uma formação crítica e contextualizada com a realidade escolar.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as licenciandas, educadores e docentes da universidade que têm colaborado no meu processo formativo-reflexivo cotidiano.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. de.; PIMENTA, S. G.. Centralidade do estágio em cursos de Didática nas Licenciaturas: rupturas e ressignificações. In: ALMEIDA, M. I. de.; PIMENTA, S. G.. (orgs.) **Estágios supervisionados na formação docente: educação básica e educação de jovens e adultos**. São Paulo: Cortez, 2014. p. 15-40.

ALVES, A. A.; SOUZA, I. C. de. Acolhimento, escuta e diálogo: ações de saúde mental na prática do orientador educacional. **Plurais – Revista Multidisciplinar**. Salvador, v. 9, n. esp.1, 2024.

BICHIR, R.; CANATO, P.. Solucionando problemas complexos? Desafios da implementação de políticas intersetoriais. In: PIRES, R. R. C.. (org.). **Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas**. Rio de Janeiro: Ipea; 2019. p. 243-265.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em:  
<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm)> Acesso em: 20 out. 2024

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf) >. Acesso em: 20 out. 2024

BRASIL **Lei nº 13.819, de 26 de abril de 2019**. Institui a Política Nacional de Prevenção da Automutilação e do Suicídio, a ser implementada pela União, em cooperação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; e altera a Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998. Disponível em:  
<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/113819.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113819.htm)>. Acesso em: 20 out. 2024

GRINSPUN, M. P. S. Z.. **A Orientação Educacional: conflito de paradigmas e alternativas para escola**. 5. ed. São Paulo; Cortez, 2011.

LIPSKY, M.. **Street-level bureaucracy: dilemas of the individual in public service**. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

LIPSKY, M.. **Burocracia no nível da rua: os dilemas do indivíduo nos serviços públicos**, edição expandida do 30º aniversário. Nova York: Russell Sage Foundation, 2010.

LOTTA, G. S.. Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 186-206, jul/dez. 2014.

LOTTA, G. S.. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: LOTTA, G. (org.) **Teoria e análises sobre implementação de políticas públicas no Brasil**. Brasília: Enap, 2019, p. 11-38.

MUSSI, R.; FLORES, F.; ALMEIDA, C.. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Revista Práxis Educacional**, [S. l.], v. 17, n. 48, p. 60-77, out/dez 2021.

PAES DE CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. C. P. de. A pesquisa sobre gestão escolar: contributos teóricos e caminhos metodológicos. In: PAES DE CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. C. P. de; CANEDO, M. L.. (orgs.) **Gestão escolar e qualidade da educação: caminhos e horizontes de pesquisa**. Curitiba, CRV, 2018, p. 11-38.

PARENTE, C. da M. D.. Políticas de Educação Integral em Tempo Integral à Luz da Análise do Ciclo da Política Pública. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 2, p. 415-434, abr./jun. 2018.

PIRES, R. R. C.. Introdução. In: PIRES, R. R. C.. (org.). **Implementando desigualdades: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas**. Rio de Janeiro: Ipea; 2019. p. 13-52.

RODRIGUES, P. A. M.. Uma proposta de colaboração entre universidade e escola na formação de professores através do estágio supervisionado. In: RODRIGUES, P. A. M.. *et al.* (orgs.). **Escritos de pesquisa: educação, seus atores e instituições**. Curitiba: CRV, 2012.

RODRIGUES, P. A. M.; LÜDKE, M. O estágio como porta de entrada para o trabalho docente. In: CORDEIRO, A.; HOBOLD, M.; AGUIAR, M. A (orgs.). **Trabalho docente: formação, práticas e pesquisa**. Joinville: Univille, 2010. p. 29-46.

SOUZA, A. R. de. A gestão democrática da escola pública no Brasil: o que mudou entre 2003 e 2015? In: PAES DE CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. C. P. de; CANEDO, M. L.. (orgs.) **Gestão escolar e qualidade da educação: caminhos e horizontes de pesquisa**. Curitiba, CRV, 2018, p. 213-232.

SOUZA, L. O.; SOUZA, I. C. de.; PASCHOALINO, J. B de Q. Potencialidades do estágio supervisionado em gestão escolar para a formação de pedagogos. **Anais do V Colóquio Internacional Educação, Cidadania e Exclusão**. Niterói: Editora Realize, 2018.