



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

**GOVERNANÇA NO AMBIENTE ESCOLAR: ESTRATÉGIAS PARA MINIMIZAR SITUAÇÕES
DE INDISCIPLINA E VIOLÊNCIA EM COLÉGIOS ESTADUAIS DE
SALVADOR/BAHIA/BRASIL**

Angela Cristina Guimarães Santos

acgsantos14@gmail.com

Instituto de Saúde Coletiva (ISC) / Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Brasil

Ceci Vilar Noronha

ceciavilar@gmail.com

ISC / UFBA

Brasil

Eduardo Paes-Machado

epaesm@gmail.com

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas / UFBA

Brasil



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

RESUMO

A presente pesquisa investiga o problema da indisciplina e violência no espaço escolar baseado na teoria da governança. Esse aporte teórico adotado traz uma leitura dos mecanismos utilizados pelos indivíduos e instituições para conduzir problemas, que se sustentam na criação e implementação de ações, com vistas a satisfazer necessidades e responder às demandas específicas. Desse modo, o objetivo é conhecer as práticas da comunidade acadêmica de três diferentes e peculiares unidades escolares da rede estadual de ensino, na cidade de Salvador, a fim de minimizar atos de indisciplina e violência interpessoal entre alunos. Esse estudo baseou-se na observação direta e “conversas informais” com profissionais e alunos dos turnos matutino e vespertino, relacionados à estrutura física, disponibilidade e operação de equipamentos de segurança, e procedimentos presentes nos regulamentos disciplinares. Os resultados revelaram três realidades distintas: No primeiro, com baixa taxa de evasão escolar (< 5%), as regras são estabelecidas no início do ano letivo, reforçadas cotidianamente, supervisionadas pelos “fiscais de corredor”, e ainda pactuadas com pais/responsáveis. Além disso, a gestão utiliza outras técnicas de segurança, que controlam o acesso de quem entra e sai na escola. Tais métodos reduziram situações de conflitos interpessoais, bem como queixas de pais/responsáveis, que chegam exaltados por terem seus filhos vitimizados em brigas com outros colegas. No segundo, com taxa de evasão de 10%, os relatos sinalizaram regras fluídas que ressoam numa maior sensação de vulnerabilidade, e se reflete no fácil acesso de estranhos às dependências do colégio, fruto da circulação de alunos sem a farda, dificultando a identificação por parte do vigilante de quem é ou não estudante. Ademais, existe maior êxito no controle da indisciplina, mais intenso no turno vespertino, por parte da “fiscal de corredor”, moradora antiga do bairro e que, por conseguinte, conhece os pais de todos os alunos, do que pela vice-diretora. Episódios relacionados aos atos infracionais não têm sido registrados, pois é do conhecimento de todos que alunos problemas já receberam corretivos por parte do tráfico de drogas que atua no bairro. Por fim, no terceiro colégio (com taxa de evasão > 10%), por congregarem alunos de várias comunidades e, portanto, dominada por diferentes facções, foram registrados vários atos infracionais (tráfico de drogas e porte de arma de fogo), colocando em risco a integridade dos colaboradores e alunos, que culminou com a intervenção da Ronda Escolar e a expulsão de dois alunos. Conclui-se que estratégias de enfrentamento das questões de indisciplina e violência devam envolver uma efetiva mobilização da comunidade, da instituição escolar e do Estado.

Palavras-chave: práticas; vigilância; violência.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

ABSTRACT

The present research investigates the problem of indiscipline and violence in the school space based on the theory of governance. This theoretical contribution adopts a reading of the mechanisms used by individuals and institutions to conduct problems, which are based on the creation and implementation of actions, in order to satisfy needs and respond to specific demands. In this way, the objective is to know the practices of the academic community of three different and peculiar school units of the state education network, in the city of Salvador, in order to minimize acts of indiscipline and interpersonal violence among students. This study was based on direct observation and "informal conversations" with professionals and students in the morning and afternoon shifts, related to the physical structure, availability and operation of safety equipment, and procedures in disciplinary regulations. The results revealed three distinct realities: In the first one, with a low school dropout rate (<5%), the rules are established at the beginning of the school year, reinforced daily, supervised by the "corridor supervisors", and also agreed with parents/guardians. In addition, management uses other security techniques, which control access to and from school. Such methods have reduced situations of interpersonal conflict, as well as complaints from parents/guardians, who arrive exalted for having their children victimized in quarrels with other colleagues. In the second, with a 10% avoidance rate, the reports signaled fluid rules that resound in a greater sense of vulnerability, and are reflected in the easy access of strangers to the dependencies of the college, due to the circulation of students without the uniform, making it difficult for the watchman to identify who is or is not a student. In addition, there is more success in controlling the indiscipline, more intense in the afternoon, by the "aisle controller", an ancient resident of the neighborhood and who therefore knows the parents of all students, rather than the deputy director. Episodes related to the infractions have not been recorded, since it is known to all that students problems have received correctives by the drug traffic that operates in the neighborhood. Finally, in the third college (with a dropout rate of >10%), because it brings together students from several communities and, therefore, dominated by different factions, a number of infractions were registered (drug trafficking and possession of firearms), jeopardizing the integrity of employees and students, which culminated in the intervention of the School Round and the expulsion of two students. It is concluded that strategies to deal with issues of indiscipline and violence should involve an effective mobilization of the community, the school institution and the State.

Keywords: practices; surveillance; violence.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

I. Introdução

A violência na escola é um evento complexo e de difícil definição devido ao seu caráter social e histórico. As discussões acadêmicas sobre esse tema têm estado presente na realidade brasileira desde os anos 80, com enfoque centrado nas ações cometidas por agentes externos às escolas que investiam contra o patrimônio predial, através de pichações, depredações, invasões e assaltos, demandando por maior segurança nas unidades de ensino públicas (Sposito, 2001). No entanto, na década de 1990, as abordagens passaram a estar associadas aos conflitos interpessoais manifestos, principalmente, nas agressões físicas entre alunos ou desses contra a propriedade (vandalismo, por exemplo). Esse outro ponto de vista aponta os próprios membros escolares como produtores dessa violência, que se adensa pela crescente preocupação da permeabilidade das escolas aos fatores externos. Tal discussão emerge pelo fato de colégios estarem localizados em bairros periféricos, caracterizados pela baixa condição socioeconômica, desemprego, violência e que, cada vez mais, vai na contramão da ideia sobre a associação entre maior escolaridade e qualificação assegurar colocação no mercado de trabalho e melhores salários.

Entretanto, ao longo dos anos 2000 até a presente data, tem sido muito comum encontrar nas escolas públicas as seguintes características relacionadas com a violência: aparecimento de formas de violência mais graves, como homicídios, estupros, agressores com armas branca e de fogo; intensificação de ataques e insultos de alunos contra professores/diretores e vice-versa; aumento da sensação de insegurança na escola fruto do crescimento das invasões externas na escola; e a existência de um “estado de sobressalto, de ameaça permanente” experienciado pela comunidade interna e externa em certos estabelecimentos de ensino. Tudo isso, termina por gerar uma “espécie de ‘guerra’ não declarada [e até mesmo declarada em alguns contextos], onde tem-se apenas perdedores: os professores [e toda comunidade escolar], pelo estresse físico e psíquico a que estão submetidos, e os alunos, por terem à sua frente mais um obstáculo na produção de seu conhecimento, imprescindível para o exercício da cidadania” (Lopes e Gasparin, 2003, p. 295).



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Nesse panorama, a governança da escola emerge como uma complexa vertente, ancorada em jurisdições formais e informais. Assim, pensar na lógica das escolas públicas é relacionar com o processo de securitização, por vezes incipientes, e também com estratégias próprias desenvolvidas por cada unidade escolar a partir das suas respectivas realidades. A eficiência desses caminhos, principalmente do último, requer a participação ativa dos pais, professores, alunos, enfim de todas as pessoas que atuam no ambiente escolar.

Desse modo, enveredar sobre a questão da governança e violência escolar se mostra pertinente pelo pouco escrutínio existente e por também representar uma tentativa em criar atividades e práticas para minimizar os efeitos endógenos e exógenos que são nefastos ao espaço escolar. Esse estudo busca, portanto, respostas para a seguinte pergunta: Como são as práticas de governança para controlar, minimizar ou prevenir a indisciplina e violência no espaço escolar?

Isso posto, o objetivo dessa pesquisa é conhecer as práticas de governança de três diferentes e peculiares unidades escolares da rede estadual de ensino, na cidade de Salvador, a fim de minimizar atos de indisciplina e violência interpessoal entre aluno. Trata-se de uma investigação que está em curso, cujo produto será apresentado sob a forma de uma tese de doutorado ao Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública do ISC/UFBA.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

II. Marco teórico

Na dinâmica do mundo atual, os governos cada vez mais exercem sua influência através das redes, compreendendo a nova interface de um mundo policêntrico formado por várias agências e locais de governanças. Nesse modelo de redes, as instituições são capazes de estabelecer novas conexões de maneira célere e “tendem a enfatizar a importância do fluxo de informação como um meio e medida da boa governança” (Burriss; Kempa e Shearing, 2008, p. 04). Frequentemente, a metáfora da rede é utilizada para capturar as representações dos sistemas difusos de governança, formadas por vários nós, que interagem de múltiplas maneiras. Desse modo, “as capacidades e técnicas específicas de cada nó são mobilizadas por meio de estruturas de compartilhamento do poder que favorecem o uso do conhecimento local para maximizar a eficiência da administração e processamento de questões específicas” (Slakmon e Oxhorn, 2006, p. 34).

Para Burriss (2004), o foco sobre os nódulos busca enfatizar a dependência das redes aos arranjos institucionais, tecnologias e mentalidades, que, por sua vez, são fontes de nódulos. Os nódulos, percebidos como “núcleos geradores” de arenas, são sempre potencialmente governantes e governados e tal lógica é manifesta nos colégios estaduais, através da atuação dos agentes na identificação e controle da indisciplina e atos de violência.

Entretanto, ao interpretar as “mentalidades” como modos de pensar e agir não é possível dar conta da complexa engrenagem presente na governança da segurança. Nesse sentido, a teoria de Mariana Valverde proporciona um melhor entendimento sobre projetos de segurança, “[...] definidos nominalmente como a governança em rede e de mecanismos que reivindicam a promoção da segurança em todas as escalas” (Valverde, 2014, p. 382), trazendo maior substância para essa discussão através do estabelecimento de quatro dimensões: lógica, escala, jurisdição e técnicas de segurança.

A “lógica” de um projeto de segurança inclui os elementos instrumentalmente racionais da governança e também as noções afetivas e estéticas, colocando em evidência os diferentes sentidos que podem ser atribuídos às “lógicas” de segurança. Valverde (2014) enfatiza a maneira em que



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

uma e a mesma técnica pode ser mobilizada por diferentes “lógicas” de segurança, definidas, por exemplo, por questão de ordem moral, a fim de justificar ações contra uma “ameaça estranha”, ou para classificar um bairro urbano como “seguro” ou “perigoso”, a partir das estatísticas oficiais sobre criminalidade. De tal modo, ela consegue sintetizar que os projetos de todos os tipos de segurança assumem e produzem uma certa lógica de governança, conforme o sentido afetivo e estético atribuído à prática realizada, e que tais lógicas podem fluir de um projeto para outro.

Já a escala é composta pela análise das peculiaridades do espaço e tempo na governança da segurança. Na dimensão espacial, explorada pela criminologia, é mais comum o trabalho com uma escala (transnacional/global, nacional ou local), embora sejam possíveis avaliações de multiescalas. Por conseguinte,

na prevenção do crime, a “segurança” é tomada como uma condição que caracteriza indivíduos, edifícios ou bairros; essa teoria implícita sobre a escala com a qual visualiza a segurança (no sentido da prevenção do crime) é incorporada na escala dos desenhos e fotografias “antes e depois”, que normalmente acompanham o conselho de prevenção do crime. (Valverde, 2008, p. 4).

Por outro lado, as distinções temporais, tais como dia/noite, dia da semana/fim de semana, em tempo de paz/em tempo de guerra, juventude/idade adulta e assim por diante, apresentam nortes importantes para definição das práticas desenvolvidas em nome da segurança. Entender o complexo panorama que envolve o local e o tempo pressupõe a atuação de uma rede de nódulos governamentais, interconectados, que atuem de forma descentralizada e sejam formados por jurisdições formais e informais.

Dessa maneira, a jurisdição não deve estar restrita ao âmbito da legislação formal. Existem divisões jurisdicionais importantes em sistemas não estatais ou informais de governança, que requerem o conhecimento da “lei em ação” e não apenas da “lei nos livros”. Portanto, o estudo sobre jurisdição não pode ser redutível a uma discussão sobre territorialização, nem escala, “[...] em geral, não se pode esperar que nenhum conjunto de ferramentas analíticas tiradas de algum outro campo de governança explique completamente o funcionamento de um campo diferente” (Valverde, 2008, p. 13), pois os territórios são regulados concomitantemente por um conjunto de autoridades com jurisdições estatais e informais.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Valverde (2014) ainda define as técnicas de segurança, última dimensão, como os meios através dos quais as pessoas e os problemas são governados, podendo incorporar “tecnologias de vigilância” (vídeos), “técnicas de inscrição” (escrever relatórios qualitativos *versus* gerar um conjunto de números) e “técnicas diárias de governança” (detalhes arquitetônicos e até hábitos corporais).

Por fim, a autora sugere a análise em separado das quatro dimensões, uma vez que muitas das complicações surgem de interações entre diferentes e específicos cenários de governança, onde nem sempre são possíveis de serem previstos, haja vista a complexidade e dinâmica da realidade. Essa abordagem teórica converge para a investigação sobre a governança da segurança nos colégios, tendo em vista as peculiaridades e as diferentes técnicas de gerenciamento praticadas pelos agentes escolares.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

III. Metodologia

Essa pesquisa assumiu um caráter descritivo e analítico, amparada no estudo de caso em três colégios estaduais de Salvador, no ano de 2016. Para isso, a abordagem qualitativa foi adotada para analisar as práticas de governança dos agentes escolares e os recursos utilizados em cada unidade de ensino, com vistas a prevenir, controlar e/ou coibir a dinâmica e os efeitos da violência nesses espaços coletivos.

A estratégia metodológica foi adaptada da teoria de Valverde (2014), a fim de conhecer as práticas de segurança nos colégios estaduais sob o enfoque da lógica, escala, jurisdição e técnicas. Nesse sentido, os agentes de segurança representaram um grupo chave, porque são responsáveis pela gestão e manutenção da ordem no colégio, formados por profissionais com diferentes níveis de escolaridade (do ensino fundamental incompleto ao ensino superior), residentes e não residentes na comunidade, e que, portanto, possuem poderes de persuasão diferenciados.

A técnica da observação direta, realizada ao longo do ano de 2016, foi o pilar para observar os seguintes aspectos da rotina escolar: estrutura física; equipamentos de vigilância e segurança, quando presentes; relações interpessoais os agentes escolares; fatores internos e externos que modificam e/ou influenciam as práticas no ambiente escolar; perfil da comunidade e a dinâmica social do bairro, resultando no mapeamento das diferenças existentes entre os “colégios da periferia”.

De forma complementar, a entrevista não estruturada possibilitou conhecer os termos nativos, com seus respectivos sentidos, e também as práticas não percebidas através da observação direta. A flexibilidade das entrevistas não diretivas permitiu conversações informais com professores, gestores, fiscais de corredores e vigilantes, que duraram entre 20 e 60 minutos, em diferentes espaços: no próprio colégio, na praça de alimentação de um Shopping e na biblioteca pública.

Por fim, os registros das visitas no diário de campo e as entrevistas, quando gravadas, foram transcritas na íntegra. Na fase atual, os resultados estão sendo analisados conforme a categoria



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

teórica da governança, bem como outras categorias empíricas: arquitetura da escola, sensação de pertencimento ao colégio, logística do intervalo e de eventos realizados no colégio, recursos humanos mobilizados e outros mecanismos para o controle da rotina dos alunos, e visita da Ronda Escolar.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

IV. Análise e discussão dos dados

Atualmente, o universo da escola está estreitamente ligado à concepção de risco e pela busca incessante por uma suposta segurança, tendo em vista a capilarização da violência intramuros. Desse modo, a probabilidade de novas ameaças remete à constante vigilância que, por sua vez, resulta numa contínua retroalimentação desse sistema. Ao analisar a governança da escola, a perspectiva esteve voltada para a gestão e os processos, ou seja, a abordagem das questões normativas que os gestores tentam realizar com vistas a conseguir bons resultados, contribuindo assim para o melhor funcionamento da escola, mas que ao mesmo tempo demanda o envolvimento de colaboradores, alunos e pais/responsáveis para o êxito das ações implementadas.

Nesse sentido, a rotina no colégio A é constituída por uma série de regras, pactuadas com a comunidade escolar e os pais/responsáveis desde o primeiro dia de aula, que respaldam a disciplina como um lema importante. Os principais procedimentos são: caderneta individual do aluno, passaporte diário, que é carimbada pela escola e assinada pelos pais/responsáveis; não é permitida a customização da camisa da farda (diminuir o tamanho, modificar o decote e as mangas) e há uma definição do padrão da cor para a calça jeans, bermuda para educação física e sapato; filas são organizadas ao toque da sirene para entrar e sair das salas de aula, e também para a receber a merenda; e cada turma é responsável por conservar a limpeza e preservar o patrimônio.

A fiscalização permanente se destaca como um diferencial, sendo exercida, principalmente, pelos colaboradores da disciplina, responsáveis por apoiar os professores, controlar os corredores, a área externa, o acesso ao banheiro, além de serem os principais informantes dos gestores quanto aos problemas existentes de alunos. O esforço coletivo presente nas práticas cotidianas desses profissionais é resultado de reuniões periódicas com a gestão, que sinaliza as potencialidades, fragilidades, realiza remanejamentos, tudo com a finalidade de obter melhor resposta das ações voltadas para controlar os alunos. O êxito nessa forma de “governo” só é possível graças à conectividade, sinergia e capacidade de regulação dos nódulos, tendo em vista serem formados “[...]”



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

por mentalidades específicas, planejamento de ações e mobilização de recursos e tecnologias para influenciar o curso dos eventos” (Paes-Machado e Nascimento, 2014, p. 405).

De forma complementar, a sala da vice-direção foi reformada e funciona como um observatório permanente, composta por vidros escuros nas paredes da frente e lateral, que proporciona maior proteção porque possibilita aos gestores saber quem está entrando no colégio – considerando que o portão de acesso à escola fica em frente a essa sala –, e assim evitar prováveis situações conflituosas. “Por exemplo, quando dois alunos brigam e percebemos que o pai do aluno que apanhou está chegando e é uma pessoa esquentada, nós tratamos de tirar o aluno que agrediu o filho dele para evitar qualquer atitude inesperada por parte desse pai” (Diretora).

Em síntese, as técnicas de vigilância nesse colégio são aprimoradas durante o ano letivo em curso e novas são pensadas para o ano subsequente. Entretanto, nada disso surtiria o efeito esperado caso não houvesse um elo de ligação entre a gestão e os demais colaboradores da instituição. Essas múltiplas interações entre os nódulos são resultados das parcerias baseadas nos conhecimentos estratégicos dos agentes escolares, que potencializam mais a eficácia das práticas de segurança implantadas e asseguram uma taxa de evasão escolar inferior a 5%. No entanto, essa mesma conectividade entre os nódulos não é percebida nos dois casos a seguir.

A realidade do colégio B apresenta uma preocupação dos professores e funcionários com a posição benevolente da gestão em relação aos alunos indisciplinados e violentos. De maneira geral, a fiscalização se configura como precária e não há o reforço das normas escolares, tendo sido comum, no ano de 2016, ver as seguintes situações: alunos transitando sem a camisa da farda, com calças e sapatos fora do padrão, justificado pela falta de fornecimento por parte da Secretaria de Educação (SEC); fardas customizadas; uso do boné e celular no espaço escolar, inclusive na sala de aula e grupos de alunos cabulando aula. Desse modo, quando o aluno resolve não assistir a aula é um problema, pois costuma gritar pelos corredores e interromper a condução das aulas em outras salas. Nessa circunstância, entra em cena a “auxiliar da disciplina” ou “fiscal de pátio” que, através da persuasão, solicita silêncio e os encaminha para a área de convivência. A fiscal que reside no bairro, é ainda mais respeitada pelos alunos, porque além de conhecer as histórias de vida deles e onde residem, tem fácil acesso aos pais/responsáveis, deixando-os com receio de receber algum



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

castigo em casa. Entretanto, diferente do que acontece no colégio anterior, não há reuniões periódicas da gestão com esses funcionários, e tal distanciamento também se evidencia em relação aos professores.

Por conseguinte, esses últimos não se sentem amparados pela direção, pois nos casos de incivildades que afrontaram diretamente a autoridade do docente, nenhuma medida punitiva foi adotada. Pelo contrário, parecem ser bonificados, pois como explicar a continuidade de um aluno na escola no ano seguinte, desde quando estava perdido por falta no ano anterior e ainda tinha desacatado a autoridade do professor na sala de aula? Diante dessa prática, o aluno se sente vitorioso e, portanto, se achará no direito de contestar qualquer professor, contribuindo para um maior sentimento de insegurança por parte desse profissional. Além do mais, as reclamações dos professores transitam ainda pela desigualdade nas formas de tratamento, mencionando privilégios proporcionados a alguns colegas em detrimento de outros. Essa parcialidade no tratamento dado pela diretora figura ser nociva e contamina as relações dentro do grupo. Aliás, a ausência de imputação aos discentes dissemina entre os professores o receio de ser a próxima vítima e, conseqüentemente, não contar com o acolhimento da gestão.

Por último, atos infracionais não foram registrados no ano de 2016, pois é do conhecimento de todos que a interferência do tráfico de drogas não se dá no âmbito de impedir o funcionamento da escola, pelo contrário, as intervenções acontecem para garantir que o estudante não seja um problema para a gestão. A premissa é possibilitar a continuidade das práticas escolares de modo regular e contínuo, evitando ao máximo a presença da Ronda Escolar. Em 2010, os traficantes, ao tomarem conhecimento que um aluno havia ameaçado uma professora, foram ao colégio a fim de descobrir a identidade do jovem com a diretora. Embora ela não tenha revelado o nome do aluno, o “Comando” descobriu e aplicou um corretivo no jovem, que deixou de ameaçar a professora e não mais causou problemas no colégio. Seguindo essa lógica e cientes das conseqüências em caso quebra das regras estabelecidas pelo “Comando”, os alunos, que fazem parte do crime organizado, procuram não causar problemas dentro do colégio. Para esses alunos, a meta é ser invisível, nem pensar em se envolver em brigas dentro do ambiente escolar.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Enfim, as relações interpessoais conturbadas fragilizam as redes nodais e repercutem de maneira negativa no clima da organização. Isso, por sua vez, resulta na ausência de parcerias e a comunidade escolar como um todo perde, porque as capacidades técnicas desses atores deixam de ser mobilizadas em prol de uma maior eficiência da administração e na resolução de questões específicas. Do mesmo modo, tornar o ambiente mais saudável para os colaboradores minimiza as disfunções e as práticas se tornarão mais transparentes, sendo, portanto, mais fácil o controle da indisciplina e violência, desde que os colaboradores estejam engajados no mesmo projeto. Esse pode ser um motivo a mais para os alunos se sentirem acolhidos e, portanto, diminuir a taxa de evasão escolar (10%).

Já no último colégio, o ano de 2016 foi caracterizado por problemas de indisciplina e violência no cotidiano e que foram agravados pelos reflexos da política de contingenciamento imposta pelo governo estadual. A redução do número de funcionários, inclusive a extinção do cargo de porteiro, impactou no preparo da merenda escolar, na limpeza das áreas, salas de aula e banheiros, redução dos horários de aula e até na segurança da comunidade escolar. Além disso, a esfera federal cortou incentivos destinados aos projetos educacionais, como o Programa Mais Educação, cujo objetivo é a implantação da educação integral, através da ampliação da jornada escolar e a organização curricular, com vistas a fortalecer o vínculo do aluno à escola. Os resultados anteriores desse Programa no colégio C foram as oficinas de letramento, matemática, horticultura, esportes de quadra, dança, música (violão e percussão), jornal, judô, além da rádio e da horta comunitária.

Por outro lado, parece haver um descompasso entre o diretor e os demais colaboradores, comprometendo sobremaneira as relações interpessoais. Os reflexos são visíveis nas atividades de cunho pedagógico, sempre organizadas e conduzidas pelos professores, sendo incomum ver o diretor participando desses eventos ou mesmo caminhando pelo colégio. Essa ausência de sintonia é perceptível e materializada pela inexistência de reuniões para alinhar ou avaliar os processos escolares, logo é visível a falta de logística nas atividades, inclusive a maioria dos alunos não comparece ao colégio no(s) dia(s) do evento.



XXXI CONGRESO ALAS URUGUAY 2017

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Ao mesmo tempo, a presença do tráfico de drogas no entorno é preocupante, pois, cada vez mais, adentra os muros do colégio. Um sério agravante é a existência de alunos de várias localidades, uma vez que isso potencializa os riscos de conflitos, pela já conhecida disputa entre traficantes de diferentes comunidades. Em 2016, a situação fugiu ao controle e, no ápice, os gritos de guerra e provocações eram ouvidos pelos corredores, potencializados pelas brigas entre alunos, o tráfico de drogas no espaço escolar e, por último, o porte de arma de fogo tornaram o clima ainda mais tenso, demandando ações bem incisivas.

Assim, o diretor implantou o sistema de câmeras em pontos estratégicos do colégio, a fim garantir a gravação dos atos de indisciplina e infracionais; além da presença amiúde da fiscal nos corredores, profissionais que são eficientes nas intervenções, porque conhecem o perfil e os artifícios usados pela maioria dos jovens. Contudo, essa agência esbarrou na impotência em enfrentar alunos envolvidos no tráfico de drogas, que são destemidos e tudo fazem para não ter o seu “negócio” prejudicado.

Além de tudo isso, o gestor enviou ofícios à SEC relatando a situação de vulnerabilidade vivenciada pela comunidade escolar, que, infelizmente, caíram no vazio. Desse modo, considerando a ausência de suporte aos pedidos de ajuda, os professores e o vice-diretor ainda tentaram dialogar com os jovens envolvidos no tráfico, sem êxito. Logo, a política do medo praticada pelos alunos resultou na mobilização dos professores e funcionários, a fim de resguardar a integridade física de todos, bem como numa atitude de controlar a taxa de evasão escolar, acima dos 10% e que poderia implicar no fechamento do colégio no ano subsequente.

Assim, ações mais ostensivas foram implementadas: prática da “tolerância zero”, com ausência de flexibilidade e aplicação de medidas cabíveis preconizadas pelo Regimento Escolar: advertência verbal, advertência escrita, suspensão e, finalmente, o desligamento; visitas semanais da Ronda Escolar, com a presença de prepostos nas salas de aula, e realização de palestras para os alunos; reunião com os pais e responsáveis para informar sobre tais encaminhamentos, inclusive sobre a ostensiva fiscalização feita dentro da escola, para que fosse possível identificar aqueles que estavam encabeçando esse processo dentro da instituição.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

Em resumo, após as ações adotadas no início de junho de 2016, a comunidade escolar relatou uma certa tranquilidade e as aulas puderam ser retomadas sem registros de tais ocorrências: tráfico de drogas, brigas de alunos de facções rivais e porte de arma de fogo. Embora atualmente a situação esteja controlada, o fantasma do tráfico e suas nefastas consequências ainda persistem no ambiente escolar, demandando um olhar atento por parte de professores e funcionários.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

V. Conclusões

A análise preliminar dos resultados indica que os problemas relacionados à violência e indisciplina nos colégios estaduais de Salvador são fenômenos de natureza crônica presentes em todos os demais estados do país. As incursões iniciais tornaram transparentes a importância do papel dos agentes na governança da escola e, em particular, o quanto o gestor pode e faz a diferença na condução das práticas e no engajamento dos colaboradores em prol de um efetivo controle dos alunos.

A severidade, embora também seja verificada em colégios particulares, é mais contundente nas escolas públicas, estaduais e municipais, requerendo mudanças drásticas nas políticas educacionais, com vistas a extrapolar as já conhecidas e velhas promessas eleitoreiras. Assim, diante da omissão da Secretaria de Educação face às necessidades das unidades escolares relacionadas à indisciplina dos alunos, é preciso cada vez mais ter agência, isto é, os profissionais se veem impelidos a ampliar as fronteiras e os sentidos do fazer, se reinventando a cada dia, de modo a dar conta da diversidade manifesta nos contextos escolares.

As reflexões sobre as práticas de governança nos três colégios sinalizaram um ponto convergente: a questão da indisciplina e a violência escolar. Contudo, os caminhos adotados para lidar com tais situações são diferentes, não sendo comum encontrar o cenário presenciado no colégio A, pautado no controle rígido dos alunos e sintonia existente entre direção e demais colaboradores, conquistada a partir do diálogo e de uma gestão participativa. Conquanto isso não signifique o não registro de ocorrências, houve um consenso quanto ao melhor suporte dado ao professor na sala de aula e a redução das práticas de violência nesse espaço escolar, em comparação ao caos da gestão anterior, bem como em relação aos demais casos do estudo.

Numa outra via, o panorama dos outros dois colégios parece ser agravado pela ausência de um clima organizacional saudável, que contamina as relações interpessoais da comunidade escolar. Ainda que sejam realizados eventos e projetos, é perceptível a falta de engajamento do/da diretor(a)



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

e professores, explícito pela falta de organização e ausência no controle da frequência dos alunos durante as atividades.

Enfim, esses resultados apenas reforçam a gravidade e a necessidade de intervenções mais proativas, alicerçados em práticas de governança que visem acima de tudo um ambiente de aprendizado mais saudável, motivador e distinto do que atualmente é praticado nas escolas públicas de Salvador. Para isso, é imprescindível a efetiva mobilização da comunidade, da instituição escolar e do Estado.



**XXXI CONGRESO ALAS
URUGUAY 2017**

3 - 8 Diciembre / Montevideo

Las encrucijadas abiertas de América Latina

La sociología en tiempos de cambio

VI. Bibliografía

- Burris, S. (2004). Governance, microgovernance and health. *Temple Law Review*, 77, pp. 335-362.
- Burris, S., Kempa, M. e Shearing, Clifford. (2008). Changes in Governance: a Cross-disciplinary Review of Current Scholarship. *HeinOnline*, 41, Akron L. Rev. 1.
- Lopes, C. S. e Gasparin, J. L. (2003). Violência e conflitos na escola: desafios à prática docente. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, Maringá, 25 (2), pp. 295-304.
- Paes-Machado, E. e Nascimento, A. M. (2014). Conduzindo o perigo: Práticas e redes nodulares de governança da segurança entre taxistas. *Espacio Abierto*, 23 (3), pp. 403-433.
- Slakmon, C. e Oxhorn, P. (2006). O poder de atuação dos cidadãos e a micro-governança da justiça no Brasil. In: Slakmon, Catherine; Machado, Maíra Rocha; Bottini, Pierpaolo Cruz (Orgs.). *Novas direções na governança da justiça e da segurança*. Brasília-DF: Ministério da Justiça.
- Sposito, Marília Pontes (2001). A instituição escolar e a violência. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas, n. 104, pp. 58-75.
- Valverde, M. (2008). Analyzing the governance of security: Jurisdiction and scale. *Behemoth. A Journal on Civilisation*, 1, pp. 03-15.
- Valverde, M. (2014). Studying the governance of crime and security: Space, time and jurisdiction. *Criminology and Criminal Justice*, 14 (4), pp. 379-391.