



■ **Bullying, indisciplina e outros problemas prejudicam o clima escolar**

■ **Políticas nacionais abordam o tema por meio de múltiplas abordagens**

■ **Gestores relatam em livro lições aprendidas a partir de práticas selecionadas**

GESTÃO

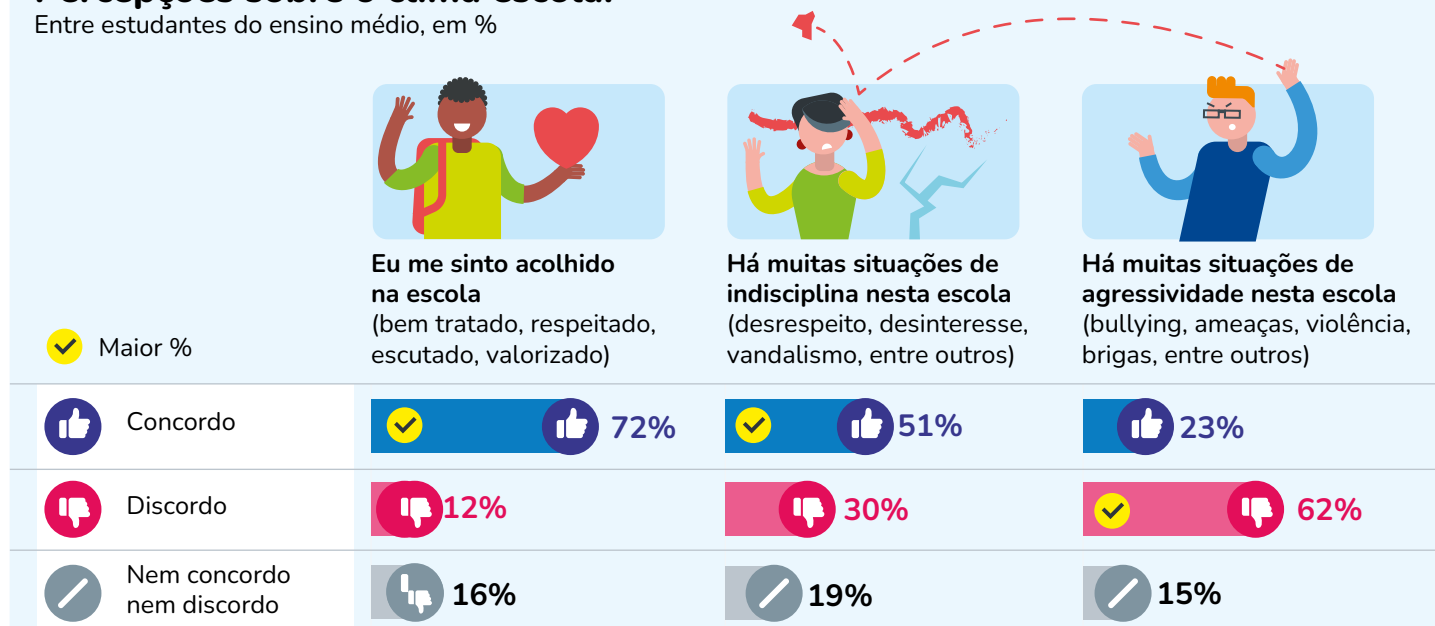
Caminhos para a melhoria da convivência

Ambientes escolares seguros e acolhedores, onde as relações interpessoais são harmoniosas e construtivas, têm, comprovadamente, impacto positivo no bem-estar e na aprendizagem dos estudantes. Alcançar esse objetivo, porém, é uma tarefa complexa para a gestão escolar, pois depende, entre outros fatores, de um esforço coletivo para superar condições nem sempre favoráveis.

Há muito a avançar nesse sentido no Brasil. Em 2024, uma pesquisa da Fundação Itaú e do Equidade.Info (iniciativa do *Lemann Center da Stanford Graduate School of Education*) mostrou que a maioria (51%) dos alunos do ensino médio no país concordava com a afirmação de que havia muitas situações de indisciplina na escola, como desrespeito, desinteresse nas aulas, vandalismo, entre outros.

Percepções sobre o clima escolar

Entre estudantes do ensino médio, em %



Fonte: Equidade.Info/Fundação Itaú/Fundação Lemann

Indisciplina é, portanto, tema relevante no contexto nacional, mas que compõe apenas uma das camadas do diagnóstico geral para um clima escolar positivo. Por essa natureza multifacetada, há variadas políticas que abordam temas pertinentes à convivência escolar. No âmbito federal, por exemplo, o Ministério da Educação lançou em 2024 o programa Escola Que Protege, que visa promover ambientes escolares acolhedores, seguros e democraticamente participativos, fortalecendo vínculos e prevenindo violências. Outras ações nacionais que dialogam com questões que impactam o clima escolar são o programa Educação para a Cidadania e para a Sustentabilidade (focado na valorização da democracia e respeito à diversidade) e a Política Nacional de Equidade, Educação para as Relações Étnico-Raciais e Educação Escolar Quilombola.

Redes estaduais e municipais também têm lançado políticas próprias, inclusive criando instrumentos para avaliar indicadores de clima escolar que possam orientar o trabalho dos gestores. É o caso das redes do Espírito Santo e de Minas Gerais, cujas iniciativas foram abordadas na [edição 105 deste Boletim Aprendizagem em Foco](#).

COMPARTILHAR PRÁTICAS

Não resta dúvida, portanto, de que a construção de um clima positivo demanda políticas públicas sistemáticas e apoio de toda a sociedade. No âmbito da gestão escolar, porém, há muito que pode ser feito. E um caminho para ampliação de repertório e desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento profissional contínuo é o compartilhamento de práticas, focando não apenas nas soluções encontradas, mas, sobretudo, nos aprendizados acumulados ao longo do processo. Esse foi um dos objetivos do Edital de Práticas Gestoras, realizado pelo Instituto Unibanco no ano passado. O projeto resultou, em novembro de 2025, no lançamento

do livro *Relações Interpessoais e Convivência Escolar – Dez Práticas de Gestores Brasileiros*.

Diferentemente de ações que apenas premiam práticas exitosas, o objetivo do edital era valorizar o gestor também como produtor de conhecimento. Por isso, os dez diretores selecionados receberam apoio para relatarem em texto suas ações, destacando não apenas o sucesso, mas erros e aprendizagens acumuladas ao longo do caminho. Uma das premissas do projeto é a de que, na reflexão sobre a prática, no diálogo entre pares e no compromisso com a melhoria contínua do fazer, o profissional também se desenvolve e se qualifica, já que nenhuma formação, por melhor que seja, é capaz de prepará-lo para a complexidade da gestão escolar.

Uma das dez práticas relatadas no livro foi a de Francisca Moreira, diretora da Escola Estadual Maria Thomásia, em Fortaleza (CE). Numa sexta-feira de 2022, três alunas a procuraram para denunciar outro estudante por assédio sexual. Antes que Francisca pudesse tomar alguma providência, a denúncia se espalhou entre os estudantes, provocando uma grande mobilização, ameaças de linchamento, protestos e uma campanha virtual contra a escola. “Fiquei arrasada e me senti impotente diante de tanta injustiça. Eu não era a favor de assédio sexual. Jamais! Onde eu tinha errado, então? Como os alunos podiam fazer acusações tão pesadas contra nós? Mas de uma coisa eu tinha certeza: havia erro nesse processo, e eu precisava encontrar um caminho para corrigir a rota”, relata Francisca.

Foram acionados diversas instâncias, como a secretaria de educação, o conselho tutelar e a prefeitura de Fortaleza, que mantém um programa de atendimento a crianças e adolescentes vítimas de abuso e exploração sexual. Dias depois, a partir da sugestão de um defensor público acionado pela família do acusado, porém, surgiu a proposta de parceria com o Instituto Terre des Hommes, no âmbito do programa Elos de Proteção, de prevenção e enfrentamento ao abuso sexual. A direção da escola também incluiu a temática no planejamento pedagógico - com a inclusão de uma eletiva -, promoveu a formação de professores, e estimulou a criação de um Clube de Gênero e Diversidade pelos estudantes. Em resumo, do trauma a partir de uma emergência, surgiram as bases para um plano permanente de enfrentamento à violência sexual na escola.

Edileuza Araújo de Souza, diretora da Escola Estadual Floresta, em Paranã (TO), fez relato semelhante. Ao apartar uma briga de estudantes, ela mesmo foi atingida. Era mais um sinal de que as relações interpessoais estavam se deteriorando. “Algo tinha que mudar. Sempre resolvi pequenos conflitos com diálogo, mas a agressividade havia atingido um nível que exigia novas estratégias”, diz.

Foi dessa inquietação que nasceu o projeto Conciliar, Eu Posso!, que promove uma cultura de paz por meio de oficinas, vivências e rodas de conversa, mediadas por

“Algo tinha que mudar. Sempre resolvi pequenos conflitos com diálogo, mas a agressividade havia atingido um nível que exigia novas estratégias”

Edileuza Araújo de Souza, diretora da Escola Estadual Floresta, em Paranã (TO)”

professores com o apoio da psicóloga escolar, que abordam o bullying e incentivam valores como respeito e tolerância. Mas, como relata Edileuza, foi necessário enfrentar resistência de parte da comunidade, que não se mostrou de início otimista com a capacidade de mudança. O caminho para reverter esse quadro foi, além da persistência, a abertura para que todos participassem do planejamento das ações.

Já no caso de Paula Regina Oliveira, diretora do Centro de Ensino Santa Teresa, em São Luís (MA), o pontapé inicial das mudanças não foi um episódio isolado, mas a constatação de que era preciso ampliar o senso de pertencimento e o protagonismo dos estudantes. Inspirada inicialmente em sua própria experiência – fora aluna da mesma escola onde hoje é gestora –, ela propôs ampliar os espaços de participação dos jovens. “Minha proposta era mostrar que a disciplina pode, sim, estar alinhada a respeito, afeto e trocas. Que ensinar e aprender são processos complexos, mas que a escola pública pode e deve ser um espaço de diálogo e transformação — eu mesma sou fruto disso. Para mim, era preciso repensar o modelo de escola que queríamos construir. Transformá-la num local onde os alunos tivessem voz e fossem protagonistas”, afirma.

Daí surgiu a ideia de criação de comitês estudantis, que se somariam ao grêmio, aos monitores de turma e representantes no colegiado escolar como mais uma instância de participação dos jovens. Os comitês são criados pelos próprios alunos, a partir de seus interesses, com foco em temas como saúde, diversidade, cultura, esporte, meio-ambiente e cidadania. Depois de algum esforço de indução por parte da gestão escolar, Paula relata que, a partir de 2025, se deu conta de que os comitês finalmente estavam funcionando de forma autônoma: “Eles haviam criado asas. Eram agora membros vivos, pulsantes e atuantes do Centro de Ensino Santa Teresa. A mim, restava apenas acompanhar, com orgulho e gratidão, essa história de valorização da escola pública, escrita diariamente pelo protagonismo dos estudantes”.

Os detalhes desses depoimentos, bem como outros sete relatos de gestores selecionados no Edital de Práticas, podem ser lidos gratuitamente no ebook *Relações Interpessoais e Convivência Escolar – Dez Práticas de Gestores Brasileiros* através deste [link](https://bit.ly/4jxWwLP). (bit.ly/4jxWwLP)



- **Redes avançam na avaliação do clima escolar / Boletim Aprendizagem em Foco n. 105 (Instituto Unibanco)**
bit.ly/4sz5pPU
- **Programa Escola que Protege (MEC)**
bit.ly/4pBnLNN
- **Programa Educação para a Cidadania e Sustentabilidade (MEC)**
bit.ly/3Z2B1zU
- **Política Nacional de Equidade, Educação para as Relações Étnico-Raciais e Educação Escolar Quilombola (MEC)**
bit.ly/4qeoANq

Aprendizagem em Foco é uma publicação produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Para ler as edições anteriores, acesse: <https://bit.ly/BoletimAprendizagemFoco>

Produção editorial: Redação Antonio Gois; Edição Antonio Gois e Carolina Fernandes

Projeto gráfico e diagramação Estúdio Kanno; *Edição de arte* Fernanda Aoki