



**Depoimento: sofrimento psíquico e físico de uma professora de ensino superior experiente**

*Elisabeth Loiola<sup>1</sup>*

**Resumo:** Trata-se de depoimento sobre processo de intenso e prolongado sofrimento psíquico e físico, vivenciado por 10 anos, por experiente professora do ensino superior. Sua motivação é estimular reflexões sobre o trabalho em IES pública e papéis que exercemos, por omissão ou por ação, na criação dessas organizações e de suas práticas. Tomando como referência a concepção de organização como construção social, sua autora implica-se como sujeito ativo na estruturação desse ente e de suas práticas, e reconhece que o relato feito pode estar sujeito a outras versões.

**Palavras-chave:** Professora ensino superior. IES. Depoimento. Sofrimento psíquico e físico

**Testimony: psychological and physical suffering of an experienced higher education teacher**

**Abstract:** This is a testimony about a process of intense and prolonged psychological and physical suffering experienced over 10 years by a higher education teacher. Its motivation is to stimulate reflections on the work in public HEIs and the roles we play, by omission or action, in the creation of these organizations and their practices. Taking as a reference the conception of organization as a social construction, its author implicates himself as an active subject in the structuring of this entity and its practices, and regulates that the report made may be subject to other versions.

**Keywords:** Higher education teacher. HEI. Testimony. Psychological and physical suffering

### **Introdução**

Este depoimento é extrato, com adaptações, de memorial que apresentei e defendi para progredir na carreira de professor associado IV a professor titular de IES federal, em agosto de 2016. Dados sobre o meu desempenho são atualizados.

---

<sup>1</sup>Professora Visitante UESB, doutora em Administração. ID ORCID: 0000-0003-3759-9048. E-mail: [elisabeth.souza@uesb.edu.br](mailto:elisabeth.souza@uesb.edu.br).

Neste depoimento, relato processo de intenso e prolongado sofrimento psíquico e físico que vivi nos últimos 10 anos de minha carreira como professora docente do ensino superior, a qual se estendeu de 1994 a 2021. Sua motivação é estimular reflexões sobre o trabalho em IES pública e papéis que exercemos, por omissão ou por ação, na construção dessas organizações e de suas práticas. Tomando como referência a concepção de organização como construção social, implico-me como sujeito ativo na estruturação desse ente e de suas práticas, e reconheço que o relato feito pode estar sujeito a outras versões.

Os primeiros registros escritos desse sofrimento os fiz em novembro de 2014, há quase 10 anos, quando iniciei a redação do memorial para progredir na carreira. Levei cerca de um ano para encerrá-lo. Nunca pensei que escrevê-lo levaria tanto tempo. Perguntei-me à época, por quê? Refletindo sobre essa pergunta que fiz a mim mesma, dei-me conta de que resgatar minhas experiências de trabalho na Instituição Federal de Ensino Superior (IES) envolveu não apenas minhas cognições e memórias, mas, sobretudo, muita pesquisa documental e bibliográfica. Contar minha história profissional na IES foi lembrar e esquecer, também. Porque essas histórias foram contadas a partir de meu ponto de vista, emoções e afetos positivos e negativos transbordaram e me silenciaram, às vezes por muito tempo. Precisei esperar, muitas vezes, que minha alma tumultuada pelos afetos positivos e negativos se apaziguasse para retomar a escrita.

Dei-me conta ainda de inúmeras ausências-presenças, fatos e pessoas. Alguns fatos foram reanimados e relatados com o distanciamento que só o tempo nos permite ter. Outros, deixei-os silenciados porque o efeito tempo ainda não tinha sido suficiente para tratá-los apenas como fatos. As pessoas ausentes-presentes, ah, essas pessoas queridas, decidi mantê-las apenas comigo. Afinal, o desenlace de suas histórias só a mim interessa. Elas continuam a ser minhas ausências-presenças queridas.

Para reconstituição de minha trajetória profissional revolvi meu baú de memórias. Constatei que, efetivamente, as Tecnologias de Informação e de Comunicação – TICs ampliam a capacidade cognitiva das pessoas; as TICs revolucionam também nossos baús de memória. Em meus arquivos de computador, encontrei registros de alegrias e de tristezas, estados afetivos que compõem a vida de qualquer ser humano. Ter vivido entre dores e alegrias também não me faz uma pessoa diferente. Essa é a lógica da vida.

Descobri que minha trajetória profissional só tinha sido possível pelas redes profissionais não aleatórias, construídas ao longo de muitos anos e formadas por meus colegas professores-pesquisadores, alunos, colegas-funcionários, alguns deles mais do que parceiros de trabalho,

amigos de vida. Por força dos laços multiplexos, que misturam relações de trabalho e de amizade, minhas redes profissionais foram também eixos de construção de minhas identidades, saberes, afetos e desafetos.

Foi restaurador para minha autoestima escavar minhas memórias, mexer em meus baús de lembranças. Revivi momentos inesquecíveis de aprendizagem e de crescimento conjunto com alunos, colegas de trabalho, parceiros de pesquisa. Verifiquei que, desde que me tornei docente do ensino superior, aprendo muito por processos não estruturados, sem instrutor, sem programas previamente definidos, sobre áreas e temáticas de livre escolha, mas dependentes de muita interação social. Tenho aprendido ensinando, pesquisando, com alunos e colegas, recebendo e dando *feedbacks*, avaliando, escrevendo artigos, capítulos de livros, projetos e relatórios de pesquisa, participando de grupos de pesquisa, de congressos, de reuniões, atuando como gestora acadêmica.

Essas minhas experiências de aprendizagem informal, deliberadas ou não, ajudaram-me a formar muitos profissionais, e a contribuir, com os resultados de minhas pesquisas, ainda que apenas um pouquinho, para o avanço do conhecimento em áreas como “Inovação e Competitividade”, “Aprendizagem” e “Cultura, Desenvolvimento e Redes Sociais”, além de participar de momentos decisivos da gestão da IES. Em minhas reflexões sobre experiências em gestão, descubro-me dividida entre o sentimento de que é possível fazer gestão universitária transformadora e, ao mesmo tempo, cética em função do reconhecimento de que muitas de nossas práticas estão enraizadas, cristalizadas, e revelam sentidos tradicionais de coisa pública, mesmo que não reconheçamos isto.

As minhas aprendizagens informais são, portanto, saudadas como positivas, mas insuficientes para que docentes, iniciantes ou experientes, deem conta dos desafios que o ensino com base em competências encerra, sobretudo porque aprendizagens de práticas inovadoras em ensino, pesquisa, extensão e gestão são difíceis de alcançar, pela redundância dos conhecimentos que circulam em nossas redes profissionais (PATARAIA et al., 2014).

Quase 10 anos após iniciar a elaboração de meu memorial, decidi publicar algumas de suas partes. Escolhi iniciar esse conjunto de publicações pelo relato de vivência intensamente dolorida e prolongada, que se iniciou logo após ter recebido laudo médico do serviço médico universitário afastando-me de sala de aula por tempo indeterminado, mas também me considerando apta a continuar na ativa, exercendo atividades de pesquisa, extensão e gestão.

Adianto aqui que neste depoimento uso deliberadamente os verbos conjugados na primeira pessoa do singular, eu, e do plural, nós. Eu, para reforçar posições pessoais. Nós, para compartilhar posições próprias ou para comprometer-me com visões de alguns autores, os quais são devidamente referenciados.

Dito tudo isto, vamos ao depoimento.

Ah, não se esqueçam do que já disse antes e que volto a dizer: certamente, os registros deste depoimento revelam minhas leituras de fatos, relações, decisões. Essas são leituras possíveis. Muitas outras podem existir.

### **Elucidando meu lugar de fala**

Lugar de fala tornou-se termo muito popularizado no Brasil. Devemos isso à mídia em geral e aos movimentos feministas e negro, em particular. Mas, como sempre, a difusão do uso tem levado a muitas e diferentes definições desse conceito.

Ativista do movimento negro e filósofa, Djamila Ribeiro (2017) ensina que tal conceito tem longa trajetória e sua emergência liga-se a discursos feministas e às lutas engendradas sobre as quais refletiam e, cada corrente a seu modo, impulsionavam. Propondo uma disrupção em relação à sociedade patriarcal, lugar de fala é conceito que se insurge contra a voz única: masculina, branca, heterossexual, confrontando-a com uma multiplicidade de vozes. Pilares para compreensão desse conceito são, ainda segundo Djamila Ribeiro (2017), as obras das feministas negras Patricia Collins, Grada Kilomba, Luiza Bairros e Sueli Carneiro, dentre outras. Mas o conceito de lugar de fala é empregado hoje em muitos sentidos. No sentido em que o uso, lugar de fala é mais sobre de onde se fala do que sobre quem fala.

Com essa compreensão em mente, elucidado meu lugar de fala: sou mulher cisgênero, solteira, nordestina, doutora em administração, professora titular aposentada, de cor branca e heterossexual. Tenho um filho, Pedro, e uma neta, Marina. Trabalhei por cerca de 50 anos antes de me aposentar em 2021 aos 67 anos de idade. Componho o grupo de privilegiados em um País tão marcado por desigualdades.

Tive, todavia, uma infância de menina pobre, mas feliz, como filha de uma mãe lutadora, que projetou um futuro para seus filhos diferente de sua vida. Com o apoio incansável dessa mãe lutadora e de uma grande rede de apoio que ela construiu ao longo de sua vida, eu e mais quatro irmãos concluímos o curso superior, em um total de oito filhos. Fizemos nossa formação em escolas públicas em uma época em que o ensino público, apesar de sua baixa cobertura,

suplantava a qualidade do ensino privado. Também sou de uma época em que ter título de ensino superior era condição suficiente para mobilidade social. Devo o que sou a essa mãe lutadora e à escola pública.

Minha história de trabalho na IES pública e federal se inicia em 1969 como aluna secundarista do Aplicação, colégio modelo onde estudantes da IES estagiavam sob a coordenação dos professores titulares das disciplinas, introduzindo práticas inovadoras. Depois cursei economia na Faculdade de Economia, formando-me em 1976. Fiz mestrado (1993) e doutorado (1998) na Escola de Administração da mesma IES.

Ainda aluna do Aplicação, no último ano do curso colegial, fiz intercâmbio nos Estados Unidos da América (EUA), onde tive experiências novas e desafiadoras, convivendo com posições racistas da família que me acolheu e xenofóbicas de colegas atônitos com o fato de uma estrangeira do terceiro mundo obter notas mais altas que as deles. Na *High School* meu único amigo era negro. Por aceitar seu convite para almoçar com sua família, fui ameaçada por meus hospedeiros de expulsão. Apavorada com as consequências, cedi às ameaças e perdi o amigo, que, com razão, me colocou no rol de pessoas racistas. Aprendi muito com essa experiência. Fortaleci minhas convicções na igualdade entre as pessoas, independente de questões étnicas, de gênero, de classe econômica e social, de religião, de ideologia. Tornei-me antirracista e democrata.

Em plena ditadura militar, ingressei no curso de economia da IES pública e federal (1972) e me filiei ao PCB, partido de atuação clandestina à época. Em paralelo ao curso de economia, trabalhava meio expediente na Ciquine Petroquímica, empresa privada do Complexo Petroquímico de Camaçari-Bahia. O salário que recebia viabilizava meu sustento e ainda dava para ajudar minha família. O curso foi desestimulante porque só aprendi, se aprendi, teoria neoclássica. Leituras de outras escolas da economia, sobretudo a marxista, mas também a keynesiana e a cepalina, realizei fora da sala de aula e de forma muito escondida, em círculos de estudos ou em reuniões da base do Partido Comunista Brasileiro – PCB.

Considero minha experiência de militância no PCB uma fonte importantíssima de aprendizagens sobre sociedade, política e pessoas. Pelo PCB, fiz parte do grupo que fundou o cineclubes Walter da Silveira, visto como meio para aproximação positiva com colegas universitários e que me fez mergulhar na arte cinematográfica, gosto que cultivo até hoje.

No último ano de meu curso de graduação (1975) fui presa, ou melhor, sequestrada pelas forças da ditadura. Passei uma semana desaparecida, após o que minha prisão foi oficializada. Fui presa no contexto de queda generalizada de quadros dirigentes nacionais do PCB, já no governo

do general Ernesto Geisel. Retirada de casa, fui algemada, encapuzada e colocada no chão entre o banco da frente e o de trás de um Volkswagen, servindo de descanso para os pés dos repressores, em um final de tarde sombrio e chuvoso. Uma vizinha que testemunhou de longe meu sequestro encarregou-se de contar à minha família. As arbitrariedades cometidas com as prisões de inúmeros quadros do PCB obrigaram o General Geisel, então Presidente militar do Brasil, a demitir o Chefe das Forças Armadas, General Sílvio Frota, por pressão de uma sociedade que começava a despertar, a condenar e a enfrentar a ditadura de forma mais aberta.

Fui poupada pelo militar encarregado do processo. Não fui pronunciada, sob o argumento de que poderia ser salva do comunismo. Após a libertação, retomei minha vida pessoal, profissional, estudantil e política, apesar do medo atroz que me acompanhou por muito tempo, que me levava a desconfiar de toda pessoa que estivesse andando atrás de mim, enxergando-a como possível membro das forças de repressão.

Dois meses após minha liberação, entrei no Movimento Feminino pela Anistia. Tornei-me a primeira vice-presidente desse movimento na Bahia em um contexto em que os próprios beneficiários potenciais da anistia resistiam à mobilização e a quaisquer contatos. Após intensos embates e mobilização social, a anistia foi conquistada, sem ser ampla e irrestrita, em 1985. Incluiu os militares torturadores sob o argumento de que os mesmos assim agiram porque o País se encontrava em guerra civil. Paulatinamente, o sistema democrático foi sendo restabelecido. Inicia-se com eleições indiretas para culminar com as primeiras eleições diretas pelo voto popular de todos os nossos representantes políticos e com a promulgação da constituição cidadã de 1988. Fizemos história e boa política!

Permaneci no PCB muito tempo após a redemocratização, atuando em campanhas de candidatos próprios ou apoiados pelo PCB, desde o período áureo da juventude do Movimento Democrático Brasileiro – MDB até a primeira eleição de Lula (2002).

Meus anos de militância no PCB consolidaram minha crença de que deveríamos mudar o Brasil, assegurando a todo o povo brasileiro a possibilidade de exercer seus direitos, acesso à justiça, emprego e renda dignos, e irrestrita liberdade de expressão e de organização. Também me convenci de que deveria sempre privilegiar minhas crenças e convicções em lugar de seguir crenças de grupos, princípio que pratico desde que sai do PCB e que me criou alguns problemas no seio do ambiente universitário tão chegado a corporações de toda sorte.

Antes de deixar o PCB, formei-me, em 1976, em Economia. Como havia perdido meu emprego na Ciquine Petroquímica em função de minha prisão-sequestro, o medo do desemprego

assaltou-me pela primeira vez. Mas o desemprego durou pouco. Fiz seleção, fui aprovada e ingressei no serviço público estadual, no Centro de Desenvolvimento Industrial – Cedin, hoje Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial – Sudic, onde permaneci até pedir demissão para ingressar na IES pública e federal em 1994, embora tenha trabalhado também, em regime de concessão de quadros, na Companhia de Urbanização do Estado da Bahia – URBIS, na Secretaria da Cultura, recém criada pelo Governador Waldir Pires, primeiro governador eleito pelo voto popular após muitos anos de regime ditatorial, e na Fundação CPE – Comissão de Planejamento Econômico, órgão descentralizado da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia.

Ao longo de 22 anos de serviço público estadual, acumulei competências na área de fomento a empresas de pequeno e de médio porte, e em análise de áreas sujeitas a vulnerabilidades socioeconômicas e proposições de melhorias correlatas. Destaco neste campo, estudo realizado em região do interior do estado da Bahia, mais precisamente em Juazeiro, denominada de Vale do Salitre, conflagrada pela disputa em relação ao uso das águas entre consumo e produção/irrigação, e na região cacauceira do Sul da Bahia, pujante economicamente em outras eras, mas que entrou em acentuado declínio por causa da praga Vassoura de Bruxa. Minha formação para e no trabalho foi, ainda, muito desafiada na URBIS e na Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, no governo de Waldir Pires, marcado por muitas indefinições políticas e grande escassez de recursos estaduais para investimentos.

Na Secretaria da Cultura, fui testemunha dos primeiros ensaios do que mais tarde foi institucionalizado como Parceria Público-Privada, quando a Odebrecht desenvolveu proposta de recuperação do Teatro Castro Alves, maior equipamento cultural do Estado, localizado em sua capital, Salvador. Encarregada de analisar tal proposta, demonstrei algumas inconsistências do estudo de viabilidade apresentado, sobretudo quanto às fontes de financiamento, integralmente governamentais, requisito que não guardava relação com a débil saúde financeira do Estado, e quanto à concessão por longo prazo da exploração do referido teatro à proponente do projeto, Odebrecht. O projeto suscitou grande debate público e foi objeto de intensa crítica social, o que levou o governo estadual a abandoná-lo. Anos mais tarde, volto a atuar na área da cultura, coordenando a primeira etapa do Planejamento estratégico do Ministério da Cultura, sob gestão de Gilberto Gil, elaborando com coautora o portfólio de perfis de projetos da área cultural para a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP) e desenvolvendo produtos no âmbito do projeto “Intersetorialidade, Descentralização e Acesso à Cultura no Brasil” (Ministério da Cultura-Unesco).

Na URBIS, dei os primeiros passos em minha formação no campo das políticas públicas de urbanismo e habitação. Muito tempo depois, essa minha experiência e os aprendizados derivados renderam-me: (i) dois prêmios em equipe de projetos de requalificação de áreas de moradias vulneráveis; (ii) a coordenação de trabalho de consultoria para a Secretaria de Desenvolvimento do Estado da Bahia, que subsidiou a formulação da Lei nº 11.041 de 07 de maio de 2008, que institui a política e o sistema estadual de habitação de interesse social, cria o fundo estadual de habitação de interesse social e dá outras providências; e (iii) a coordenação de trabalho de mobilização social no âmbito do processo de formulação da política de desenvolvimento urbano para o estado da Bahia. Em associação à acumulação de competências em desenvolvimento urbano e territorial, participei, também, no âmbito da Prefeitura Municipal de Salvador, das equipes de elaboração de estudos para subsidiar o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano para o Município de Salvador (PDDU), Lei nº 9.069/2016 de 30/06/2016, coordenando a área de mobilização social e outros estudos específicos, e do Plano Salvador 500, publicado em 2020 pela Fundação Mário Leal Ferreira, que projetou a visão de futuro para Salvador em 2049, com metas estabelecidas.

Simultaneamente à minha atuação como servidora pública estadual, iniciei minha experiência como docente, ministrando disciplinas de elaboração e análise de projeto, em cursos de qualificação de funcionários públicos, promovidos pelo extinto Centro de Desenvolvimento da Administração Pública – CEDAP, e de método, em curso de Comunicação com habilitação em Relações Públicas da Faculdade Salvador – FACS, hoje Universidade Salvador – UNIFACS, Instituição de Ensino Superior – IES privada. Essas experiências foram muito positivas em minha vida profissional e fontes de aprendizagens, e ligam-se às decisões profissionais posteriores, que me levaram a tornar-me professora de ensino superior.

Apesar de muito comprometida com minhas funções como funcionária pública estadual, a política de gestão de pessoas do estado da Bahia, durante o regime militar e até mais recentemente, engendrou a desestruturação da carreira de servidor público estadual e a deterioração dos níveis salariais, impossibilitando a vida digna daqueles servidores do executivo estadual que optavam por não pertencer aos quadros dirigentes das secretarias de estado, no período da ditadura, como foi meu caso. Também as possibilidades de desenvolvimento e de aprendizagem foram sendo reduzidas. Em função desses problemas e de experiências positivas já acumuladas no campo de ensino de adultos para o trabalho, decidi investir em minha formação para ser professora de ensino superior.



Com isso em mente, participei da seleção e ingressei no mestrado e, posteriormente, no doutorado em administração, porque entendia que não poderia dar conta dos desafios de ser professora universitária sem um grande investimento em meu conjunto de competências. Essa era uma preocupação latente, mas não posso dizer que essa preocupação se cruzava à época com reflexões deliberadas sobre o que significava ser professor. Mesmo durante quase toda a minha experiência no mestrado e no doutorado, a reflexão sobre ser professor e o trabalho docente esteve distante de minha formação, a não ser em situações muito particulares, a exemplo de quando cursei a disciplina “Tirocínio docente”, tanto no mestrado quanto no doutorado.

Em 1994, ainda cursando o doutorado em Administração, prestei concurso e passei a compor o quadro de professores efetivos da IES pública e federal. Entre 1994 e 1998, acumulei as ocupações de professora e de estudante de doutorado, tendo sido liberada em caráter excepcional pelo Departamento para fazer bolsa sanduiche na École des Hautes Études Commerciales de Montréal – HEC, em Montreal, em 1996, ainda em estágio probatório. Em 1998, terminei meu curso de doutorado.

Exerci o trabalho docente por 27 anos em uma das unidades da IES pública e federal. Em 27 anos de carreira, contribuí para a formação de cerca de 1.500 administradores e secretários, e mais 117 doutores, mestres e especialistas. Foquei-me em disciplinas de métodos de pesquisa, seja na graduação quanto na pós-graduação. Embora com interesse em múltiplas áreas de pesquisa (Aprendizagem, Cultura e Desenvolvimento, Empreendedorismo, C&T), atuo mais fortemente nas áreas de aprendizagem individual, aprendizagem organizacional e desempenho, e de empreendedorismo. Na pós-graduação *stricto sensu*, orientei 10 teses de doutorado e 32 dissertações de mestrado, o que corresponde a mais de um mestre/doutor formado a cada ano de trabalho. Também orientei 51 monografias de cursos de especialização, 21 trabalhos de conclusão de curso de graduação – TCC e nove bolsistas de iniciação científica – IC.

Embora tendo muito claras minhas metas de produção, as quais sempre estiveram referenciadas aos valores das métricas das agências de avaliação da pós-graduação e da IES, nunca aderi à “cultura da performatividade” (SANTOS, 2004; BALL, 2005), privilegiando e reservando carga horária para atividades que, embora muito estratégicas tendo em vista a qualidade do ensino, a exemplo de orientação de alunos e correção de trabalhos e respectivos feedbacks, são invisíveis ou subdimensionadas pelas métricas vigentes de avaliação.

Sempre tive voz ativa em reuniões de órgãos colegiados em defesa de novas sistemáticas de avaliação e em incentivo para que o Programa de pós-graduação *stricto sensu*, ao qual

pertencia, adotasse uma posição mais crítica e consequente em relação à discussão do sistema de avaliação vigente. Registro que, embora essas posições contassem com a simpatia da maioria de meus pares, o Programa nunca assumiu qualquer posição crítica pública e consequente, nem nós, membros do seu colegiado, nos mobilizamos efetivamente em torno dessa problemática, o que me deixa muito perplexa até hoje. Em artigo publicado em 2012, dois professores de uma escola de negócios do Reino Unido, Carl Cederstrom e Casper Hoedemaekers, com base em suas próprias experiências, postulam que somos cúmplices da pressão produtivista que se abate sobre nós. Eu tendo a concordar com esses professores. Como ouvi recentemente em uma reunião de departamento da IES onde atuo como professora visitante, “sabotamos nossos direitos”.

Atuei e atuo em vários projetos de pesquisa, como coordenadora ou membro da equipe, nas áreas de cognição, aprendizagem, empreendedorismo, cultura e desenvolvimento, mas meu principal foco é aprendizagem de organizações e de trabalhadores. Coordeno, atualmente, dois grupos de pesquisa registrados no Diretório de Pesquisa do CNPq.

Em sintonia com meus projetos de pesquisa e orientações, publiquei 81 artigos, organizei cinco livros e escrevi 29 capítulos de livros. Nos últimos cinco anos, publiquei 12 trabalhos. Com base em citações de trabalhos publicados meu índice h geral é 17 e, refletindo os impactos negativos da covid-19 sobre minha saúde, é de 14 nos últimos cinco anos; o índice i10 geral é 32 e dos últimos 5 anos, 20. Apareço na 67<sup>o</sup> posição do Ranking “World Top 100 Business & Management / Business Administration Scientists in Brazil 2023” ([https://www.adscientificindex.com/top-100-scientist/?page=top100&tit\\_sub=Business+%26+Management+%2F+Business+Administration&country\\_code=br&tit=Business+%26+Management](https://www.adscientificindex.com/top-100-scientist/?page=top100&tit_sub=Business+%26+Management+%2F+Business+Administration&country_code=br&tit=Business+%26+Management)). Acesso: 15/09/2023)

Além de exercer atividades de docência e de pesquisa, fui: chefe de departamento por dois períodos, no início de minha carreira e mais recentemente; primeira coordenadora da disciplina de método da experiência pioneira de Mestrado Profissional (MPA) de minha unidade de lotação; membro da Congregação do curso de graduação e do Colegiado da pós-graduação; coordenadora do mestrado e do doutorado do eixo acadêmico; coordenadora de desenvolvimento institucional; assessora da Vice-Reitoria; coordenadora de núcleo de apoio à pesquisa e publicação e representei minha unidade no Conselho Acadêmico de Ensino e no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Em junho de 2021, em plena pandemia, com 27 anos de trabalho na IES e mais 22 anos de trabalho no serviço público estadual, aposentei-me. Passados os efeitos mais fortes da pandemia da COVID-19 sobre minha saúde psicológica e física, decidi voltar a trabalhar com ensino-aprendizagem e pesquisa. Candidatei-me a Edital e fui selecionada como Professora Visitante de uma IES estadual.

Elucidado o lugar de onde falo, vamos aos fatos.

Ah, não se esqueçam do que já disse antes e que volto a dizer: certamente, os registros deste depoimento revelam minhas leituras de fatos, relações, decisões. Essas são leituras possíveis. Muitas outras podem existir.

### **Gestão guiada por normas ou gestão patrimonialista guiada por interesses particularistas?**

*“o que me preocupa não é o grito dos maus, mas o silêncio dos bons”*(Martin Luther King)

Relato aqui episódios vivenciados por mim e reconstituídos com base em minhas visões sobre os mesmos, que guardam alguma semelhança com a metáfora do silêncio dos bons e o grito dos maus. Este relato constitui-se em prática e, simultaneamente, resultado de aprendizagem reflexiva; é texto aberto, em processo.

Como já adiantei, por problemas de saúde fui afastada de sala de aula pelo serviço médico da IES, embora mantida na ativa nas atividades de pesquisa, extensão e de gestão.

Após este laudo médico e as suas implicações, passei a experimentar sentimento de precarização subjetiva (LINHART, 2009; SOUZA et al., 2013). Nunca fui chamada por qualquer representante de qualquer instância de gestão acadêmica para uma conversa sobre meu problema de saúde, embora tenha sentido na pele, que os mesmos estavam descontentes com a orientação do serviço médico da IES.

Ouvi dizer nos corredores da IES que a direção da Escola havia encaminhado consulta ao Ministério da Educação sobre minha situação, mas nunca recebi da direção qualquer informação sobre isso.

Também fui informada pelo serviço médico da IES, nas duas revisões que foram feitas sobre meu caso de saúde, que tais procedimentos estavam atendendo a demandas da direção da

unidade na qual estava lotada. Em todas as revisões, o serviço médico manteve o laudo e a orientação de que eu deveria permanecer afastada de sala de aula.

O problema maior associava-se ao fato de que o serviço médico só havia me declarado inapta à regência de classe, o que impedia que professor substituto ocupasse esta minha função.

Senti que meus colegas de trabalho estavam desconfortáveis com minha situação. Um professor, grande amigo, tentando me dar apoio, sugeriu que eu me candidatasse à chefia do Colegiado de graduação. Embora estivesse em pleno exercício de minhas atividades na pós-graduação (pesquisa, publicações etc.), aceitei de pronto a sugestão porque queria aplicar o tempo de sala de aula em gestão acadêmica. Surpreendentemente, quando meu nome veio a público como candidata, recebi de outro colega de departamento uma “sugestão” para retirá-lo porque, em sua opinião, já que estava incapacitada para estar em sala de aula, estava também incapacitada para exercer outras atividades acadêmicas. Respondi-lhe que a opinião de um leigo não poderia se sobrepor à de especialistas e que me encontrava muito bem preparada para ocupar o posto de Chefe do Colegiado. Na reunião de eleição, recebi apenas dois votos, saindo vitoriosa outra professora, recém-chegada à IES, a qual desenvolveu um trabalho muito competente.

Perdida essa batalha, encontrei apoio de três colegas de departamento para me candidatar à chefe do departamento. Com o apoio declarado desses três professores, fui eleita chefe de departamento, função que exerci até ser liberada pelo mesmo departamento para ocupar cargo de coordenadora de desenvolvimento institucional da IES. Na última reunião que dirigi como Chefe do Departamento, apresentei relatório detalhado de minhas realizações e dos grandes obstáculos que tive de superar ao longo de um ano de gestão. Também entreguei a todos os membros presentes à reunião cópia do laudo do serviço médico, para que tivessem conhecimento de meu problema de saúde pela voz de especialistas.

Deixo registrada a seriedade com que sempre fui tratada e o acolhimento respeitoso que recebi de médicos, de terapeutas ocupacionais e de funcionários do serviço médico da IES. Sempre que chegava a esse serviço experimentava sentimento de acolhimento, o que nunca encontrei da parte da gestão da minha unidade.

Algum tempo depois que preenchi o requisito de interstício (24 meses) na categoria associado IV, reuni coragem e comecei a fazer meu memorial, um dos requisitos para fazer a progressão para professor titular. Anteriormente, relatei que o fabrico deste memorial se revelou difícil. Envolveu razão e muita, muita emoção, muita transpiração e muita inspiração. Levei mais tempo do que inicialmente imaginei, revolvendo, catalogando, sistematizando e descrevendo os

materiais encontrados em meus baús físicos e digitais. Envolvi-me. Dilacerei-me. Orgulhei-me. Odiei. Amei. Transcendi. Localizei-me. Transitei entre euforia e letargia por mais de um ano. A certa altura desse caminho de dores e de alegrias, resolvi botar um ponto final em um documento que reconhecia como sendo o melhor espelho que consegui fabricar de meu papel profissional na IES pública e federal, no contexto de então. Achei ter vencido a parte mais penosa do processo de progressão, afinal, o meu Plano Individual de Trabalho (PIT), referido ao biênio-interstício, apresentava uma pontuação expressivamente acima da pontuação mínima exigida em Resolução da IES pública e federal aplicável ao caso. Essa minha crença mostrou-se pueril. Enganei-me.

Dei entrada no memorial e em toda a documentação necessária para formalizar o meu processo de progressão. Obedeci aos requisitos estabelecidos na resolução. Notícias de possíveis flexibilizações não me interessavam. Não imaginava o que estava por vir.

Argumentando zelo pela norma, o Chefe de Departamento à época encaminhou, com a concordância da maioria do pleno departamental, meu processo à Procuradoria Jurídica. Para tomar essa decisão, o referido professor alegou não ter clareza sobre meu direito à progressão em função de estar de licença de sala de aula da graduação por efeito de parecer do serviço médico da IES pública e federal, apesar de continuar atuando como pesquisadora, orientadora, em órgãos de gestão colegiada e como assessora em órgãos da administração centralizada. Não adiantou a leitura da norma, e a explicação de que, em bom português, e/ou anuncia a possibilidade de não simultaneidade das atividades previstas na resolução; nem a informação de posicionamento favorável a meu pleito, com base em resolução pertinente ao caso, da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas da IES pública e federal, consultada por mim.

Não esquecerei jamais a reunião do pleno departamental na qual o referido chefe de departamento apresentou a proposta de encaminhar meu processo de progressão para exame à Procuradoria da IES, sobretudo o fato de que apenas dois professores se posicionaram publicamente contra o encaminhamento proposto, que foi acatado pelo silêncio da esmagadora maioria do pleno departamental.

Após a reunião, perguntei a duas colegas o porquê de seus respectivos silêncios. Uma, mais profissional da política, respondeu-me que o encaminhamento dado à questão pelo chefe de departamento demonstrava zelo pela boa aplicação da norma. Já a outra, mais ingênua e sincera, disse-me que não entrou no debate por medo. Disse-me ainda que achava que o medo tinha barrado o pronunciamento de muitos outros professores presentes à assembleia. Entendi naquele momento como organizações burocráticas bem desenvolvidas, como as IES públicas e federais,

podem ser usadas para fazer prevalecer interesses mesquinhos dos detentores de poder contra aqueles que se recusam a fazer parte da coalizão no poder ou que simplesmente não fazem parte do grupo dos “queridinhos”. Também renovei minha crença de que a militância política podia ser porta aberta para comportamentos que se realizam à margem do cálculo da justiça e da norma para manter a estabilidade e viabilidade da gestão, a famosa governabilidade, mesmo que apenas aparentemente. Entendi ainda que fui punida porque pensava e agia de forma diferente, autônoma, sem qualquer apreço a apelos de alinhamento automático.

O tempo passou, e cerca de seis meses após a reunião de departamento antes comentada, o parecer favorável ao meu direito de progressão da Procuradoria chegou à IES. Em 12 de agosto de 2016, defendi meu memorial e tive meu Plano Individual de Trabalho (PIT) avaliado por uma banca, presidida por professor titular da IES pública e federal, e mais cinco professores titulares de fora da IES. O dia da defesa foi muito especial pela presença de muitos colegas e familiares. Orgulha-me dizer que um dos componentes de minha banca, meu ex-aluno na graduação de administração e professor pleno de IES estadual, disse publicamente que fui seu espelho profissional.

Meu PIT contabilizou 530 pontos, entre aulas (sim, exerci no interstício atividades de ensino, tendo em vista que orientações de graduação e de pós-graduação são contabilizadas pela IES como ensino – nem este registro concreto, que já estava em meu PIT, sanou as dúvidas do chefe de departamento quanto ao meu direito à progressão, nem foi considerado como elemento para discussão pela maioria do pleno departamental), artigos publicados, gestão acadêmica, orientações concluídas e em andamentos, coordenação de grupo de pesquisa, no período de referência (outubro de 2012.2 a 2015.2), segundo a avaliação da banca, o que é cerca de quatro vezes mais do que os 125 pontos estabelecidos pela Resolução pertinente. Tendo cumprido todos os requisitos legais, progredi para a classe E de professor titular.

No final do mesmo ano ou do seguinte, já não lembro mais, recebi em meu contracheque, para minha surpresa, uma expressiva importância a título de remuneração devida e não paga. Procurei saber do que se tratava e informaram-me que meu direito à progressão fora reconhecido desde o dia de formalização do processo. A norma e a regra impuseram-se corrigindo injustiças, apesar dos altos custos pessoais e profissionais pagos por mim e que se acumulam até hoje.

A gestão guiada por normas havia prevalecido sobre a gestão personalista guiada por desejo de punição e por interesses particularistas, viabilizada pelo silêncio de muitos, finalmente.

De outra perspectiva, elidindo postulações voluntaristas e determinísticas, enxergo esse desfecho como reforço à minha visão otimista sobre o fazer organizacional e sobre as organizações, enquanto microcosmos sociais, que reproduzem as mazelas sociais, mas, ao mesmo tempo, que engendram meios de superá-las.

Todos os implicados, colegas de trabalho e gestores acadêmicos, pensarão e agirão como se tudo fosse invencioneira minha, apesar de documentação farta existente (Atas de reunião, pareceres, laudos médicos, relatórios, dentre outros) e de muitos serem responsáveis, de forma ativa ou passiva, por sucessivos episódios que me atingiram e me afligiram, vulnerabilizando-me e adoecendo-me mais ainda. Esse tem sido o discurso dos que silenciam, que reforça não só o discurso dos maus, mas abre vias por onde as práticas dos maus – em alta no Brasil de hoje – destroem direitos, reputações e autoestima, arduamente conquistados. O silêncio dos bons gesta e fortalece não apenas o discurso dos maus, mas sobretudo, suas práticas. Demonstrando essa compreensão, Martin Luther King já dizia se preocupar mais com o silêncio dos bons do que com o grito dos maus, em sua luta pelos direitos dos negros norte-americanos.

Acrescento que concordo com a leitura que a pesquisadora Susanne Täuber, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Groningen, Holanda, faz da academia como lugar de desigualdades, em artigo publicado em 2022. Na visão dessa pesquisadora, a academia ainda está repleta de assédio e bullying, apesar dos grandes esforços feitos no sentido de tornar o espaço acadêmico mais igualitário. Susanne Täuber (2022) é de opinião que “medidas de autodenúncia são úteis para revelar os privilégios interseccionais concedidos a grupos super-representados na academia” (p.1) e que a ineficácia de políticas de inclusão se manifesta na forma de exclusão, assédio moral e sexual, discriminação, retaliação por divulgação de condutas ofensivas e resistências institucionais. Ainda segundo a mesma pesquisadora, “A segurança psicológica e a voz estão relacionadas a falar e compartilhar experiências, permitindo assim que políticas e intervenções ineficazes sejam aprimoradas” (p.2). Por isso, junto minha voz a todos os que decidiram falar sobre suas experiências particulares e dores em função de assédio moral nas organizações de trabalho.

### **Últimas palavras**

Minhas últimas palavras são um esforço de ampliar minhas reflexões sobre o silêncio dos bons como instituidor de poder com base nos episódios relatados para aprender mais sobre as organizações, em especial as universitárias, o Estado e a sociedade. A escolha de dirigentes por voto direto e a existência de múltiplos órgãos colegiais nas IES públicas e federais mostram-se

necessárias, mas ainda insuficientes, para barrar práticas socialmente injustas e organizacionalmente ilegais.

Os maus são empoderados pelo voto daqueles que silenciam. O silêncio das ruas (inação dos bons), ao lado dos gritos (de bons e de maus) nas redes sociais, mostram que, hoje no Brasil, se reforçamos nossas crenças no processo democrático e em sua defesa, ainda não demonstramos este aprendizado pela ação, nem o transferimos para arenas da micropolítica. Nestas arenas, ainda não banimos práticas da velha política carregadas de patrimonialismos, de clientelismos, de privatização de espaços públicos, de autoindulgência, de tudo para meus amigos e para os inimigos, a lei – isto é, a lei segundo interpretações patrimonialistas e clientelistas –, de desrespeito e de intimidação cotidianos aos pensamentos divergentes, de forma implícita ou explícita.

O silêncio é um poderoso instituidor de poder, sobretudo quando seguido pelo voto dos que silenciaram na discussão. Pensemos nisto.

Pergunto-me quantas vezes silencieei, adotando comportamento que estou a criticar? Inúmeras vezes, concluo, sobretudo mais recentemente e no âmbito da minha ex-unidade de trabalho. Implico-me com meu silêncio na instituição de poderes e poderosos criticados. Infelizmente, como diz nosso grande poeta Caetano Veloso,

Enquanto os homens exercem  
Seus podres poderes  
Morrer e matar de fome  
De raiva e de sede  
São tantas vezes  
Gestos naturais

Mas, como Caetano, continuo querendo e me esforçando para

(...) aproximar o meu cantar vagabundo  
Daqueles que velam pela alegria do mundo  
Indo mais fundo  
Tons e bens e tais.

## Referências

BALL, S. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.



CEDERSTRÖM, C., & HOEDEMAEKERS, C.. On dead dogs and unwritten jokes: Life in the university today. **Scandinavian Journal of Management**, 28(3), 229-233, 2012. 10.1016/j.scaman.2012.05.007.

LINHART, Danièle. **Modernisation et précarisation de la vie au travail**. Papeles del Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva (CEIC), núm. 1, marzo, 2009, pp. 1-19 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España.

PATARAIA, N.; MARGARYAN, A.; FALCONER, I.; LITTLEJOHN, A.. Discovering academics' key learning connections: An ego-centric network approach to analyzing learning about teaching. **Journal of Workplace Learning**, v. 26, n. 1, p. 56-72, 2014.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?**. Belo Horizonte: Letramento, 2017. 112 p. (Feminismos Plurais).

SANTOS, L. L. de C. P. Formação de professores na cultura do desempenho. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 25, n.89, p.1145-1157, 2004.

SOUZA, A. N. de S et al.. **Relações de Trabalho Docente: Emprego e Precarização do trabalho. Plano Nacional de Educação (PNE)**: questões desafiadoras e embates emblemáticos/Ivany Rodrigues Pino, Dirce Djanira Pacheco e Zan (Organização). Brasília, DF: Inep, 2013. 249 p.

TÄUBER, S. (2022). Women academics' intersectional experiences of policy ineffectiveness in the European context. **Frontiers in Psychology**, 13, 2275. 10.3389/FPSYG.2022.810569 World Top 100 Business & Management / Business Administration Scientists in Brazil 2023”([https://www.adscientificindex.com/top-100-scientist/?page=top100&tit\\_sub=Business+%26+Management+%2F+Business+Administration&country\\_code=br&tit=Business+%26+Management](https://www.adscientificindex.com/top-100-scientist/?page=top100&tit_sub=Business+%26+Management+%2F+Business+Administration&country_code=br&tit=Business+%26+Management)). Acesso: 15/09/2023)

*Recebido em: 29/09/2023.  
Aprovado em: 14/11/2023.*