

Conflitos institucionais e intersubjetivos



Por **JOÃO DOS REIS SILVA JÚNIOR***

No interior da universidade pública brasileira, a excelência e a precarização não apenas coexistem, mas engendram dinâmicas relacionais de corrosão ética, disputa por migalhas de prestígio e sobrevivência subjetiva

1.

Os conflitos institucionais e intersubjetivos nas universidades públicas brasileiras, manifestos na proliferação das intrigas, rivalidades e práticas de assédio moral, são sintomas visíveis e perversos de um cenário universitário dominado pela razão dual da dependência. Essa lógica, forjada pela articulação entre a teoria marxista da dependência e a crítica à razão dualista de Francisco de Oliveira, explica por que, no interior da universidade pública brasileira, a excelência e a precarização não apenas coexistem, mas engendram dinâmicas relacionais de corrosão ética, disputa por migalhas de prestígio e sobrevivência subjetiva.

O campo acadêmico, outrora espaço de reconhecimento e partilha, converte-se em laboratório de sociabilidades instrumentais, onde a palavra do colega, a amizade de décadas e até mesmo o pacto ético da ciência podem ser capturados e recodificados como moeda reputacional ou trampolim político.

Essa dinâmica é agravada, como mostram Nancy Fraser (2022) e Dardot & Laval (2023), pela financeirização do cotidiano universitário, que converte a avaliação, o produtivismo e a escassez orçamentária em dispositivos permanentes de controle e competição. Sob tal regime, a subjetividade acadêmica adoece: o outro é percebido, cada vez mais, como concorrente, ameaça, rival ou, em muitos casos, instrumento para a realização de projetos pessoais.

Os professores seniores, em especial, que conhecem toda a geração e se encontram, por vezes, aquém das posições que almejavam, são tentados a utilizar suas redes de amizade e influência não mais para a construção coletiva, mas como mecanismos de sobrevivência, influência simbólica ou retaliação institucional.

A inveja, nesses contextos, deixa de ser vício privado e assume o estatuto de engrenagem invisível do funcionamento institucional – produzindo alianças efêmeras, traições sutis e silencioso ostracismo dos considerados “inúteis” para o jogo da reputação.

O paradoxo brutal dessa engrenagem é que, ao mesmo tempo em que dilacera laços de solidariedade, ela revela a potência latente da resistência. Como alertam Squissardi (2015) e Antunes (2018), a dor do usado, a sensação de injustiça, o ressentimento silencioso e o isolamento podem ser reapropriados como combustível para práticas de denúncia, criação de coletivos de apoio, construção de alianças insurgentes e experiências de recomposição do comum.

Em muitas IFES, observa-se que os próprios grupos marginalizados – os “usados”, “preteridos” ou “descartados” – tornam-

se catalisadores de iniciativas inovadoras, fóruns de escuta, redes de saúde mental e projetos de pesquisa colaborativa, abrindo brechas institucionais para práticas de cuidado e reciprocidade não capturadas pela lógica meritocrática.

2.

O diagnóstico crítico revela, portanto, que os conflitos institucionais são inseparáveis da razão dual da dependência. Nas universidades públicas, a dualidade se internaliza não apenas nas estruturas, mas nos corpos, nas emoções e nas relações cotidianas, configurando um ambiente em que excelência e mesquinhez, produção científica e canastrice, coexistem em tensão permanente. A universidade capturada é palco de uma luta simbólica entre a instrumentalização do outro e a aposta na reinvenção dos vínculos solidários.

Ao examinar as fissuras abertas pelo sofrimento, a análise empírica mostra que as práticas de resistência não são grandiosas, mas cotidianas: o grupo de escuta silenciosa para docentes adoecidos, a rede informal de aconselhamento para estudantes traídos em projetos, o coletivo que denuncia assédios ou conluios, o professor que se recusa a colaborar com a injustiça e opta pela dissidência ética, mesmo diante do risco de isolamento. São nesses microgestos, muitas vezes invisíveis à administração central ou às estatísticas oficiais, que reside a possibilidade de reconstrução do comum universitário.

Em última instância, a crítica à razão dualista de Chico de Oliveira se renova, na chave da razão dual da dependência, ao evidenciar que o conflito institucional, longe de ser patologia passageira, é elemento constitutivo do regime universitário dependente. O futuro da universidade pública dependerá, portanto, da capacidade de transformar a dor dos usados e o ressentimento das relações instrumentalizadas em plataformas para a denúncia, a crítica e a invenção de uma nova sociabilidade – onde o comum, por mais fraturado que esteja, possa voltar a ser horizonte coletivo e princípio de sentido.

A proliferação de intrigas, rivalidades, panelas e práticas de sabotagem não pode ser compreendida apenas como fruto de personalidades “tóxicas” ou de casos isolados de desvio ético. Trata-se de uma patologia institucional que emerge da própria estrutura de dependência e da precarização sistêmica do trabalho universitário.

Pesquisas realizadas pelo DIEESE (2021) e pelo Observatório de Saúde Mental da UFRGS (2022) apontam que 49% dos docentes de IFES relatam já ter sofrido assédio moral ou perseguição institucional no ambiente de trabalho, sendo os episódios mais frequentes associados à disputa por cargos, editais de pesquisa e reconhecimento acadêmico.

O adoecimento é uma epidemia silenciosa: em levantamento realizado em 2022, 61% dos professores da UFPA e 54% da UFMT declararam sintomas de ansiedade, depressão ou burnout associados ao clima organizacional. Os relatos de estudantes e técnicos, colhidos em audiências públicas da ANDIFES e da ANPG, reiteram o quadro: “Hoje, na universidade, tememos mais o colega de sala do que a instabilidade do salário”, afirma um depoente.

3.

Byung-Chul Han (2015), ao analisar o impacto do produtivismo e da competitividade no trabalho intelectual, sustenta que a “sociedade do desempenho” deslocou o eixo do sofrimento do comando externo para a autoexploração, convertendo cada sujeito em gestor de si mesmo e de sua angústia.

No contexto brasileiro, essa lógica é amplificada pela razão dual da dependência: o ressentimento dos preteridos e a inveja dos não reconhecidos tornam-se motores de microconflitos, alimentando ciclos de sabotagem, boicote e silêncio institucional. Paulo Arantes (2004) já advertia que a universidade brasileira pós-milagre econômico estava condenada a viver sob o signo do “desencontro estrutural”, onde projetos coletivos sucumbem ao cálculo mesquinho e à politização dos

afetos negativos.

A pesquisa empírica mostra que, mesmo entre professores seniores, reconhecidos em suas áreas, a sensação de não ter chegado ao topo da hierarquia desejada pode desencadear formas sutis de manipulação, isolamento de colegas, retaliações simbólicas e, em casos extremos, bloqueio deliberado de projetos de jovens pesquisadores.

O poder institucional, assim, passa a ser exercido não só pela autoridade formal, mas pelo controle dos fluxos de informação, acesso a redes e uso instrumental das amizades. A análise de Belluzzo (2017) sobre o papel das “painéis” acadêmicas e do capital social nas progressões de carreira revela que, sob o regime da escassez e da dependência, a luta por posições se dá mais no terreno do vínculo pessoal do que no reconhecimento objetivo do mérito, reproduzindo desigualdades, frustrações e ressentimentos crônicos.

Esse ambiente, contudo, não é homogêneo nem imutável. Os dados do Observatório do Comum (2023) revelam que a proliferação de coletivos de escuta, grupos de apoio a docentes adoecidos, redes de enfrentamento ao assédio e iniciativas de justiça restaurativa cresceram 58% entre 2018 e 2023 em IFES do Norte, Nordeste e Centro-Oeste.

Em muitas universidades, fóruns de dissidência, assembleias deliberativas horizontais e projetos de cuidado institucional têm sido fundamentais para romper o ciclo de silenciamento e revitimização das vítimas de intriga e perseguição.

Florestan Fernandes, já em sua reflexão sobre a universidade e a ética pública, argumentava que o espaço acadêmico só poderia cumprir sua missão democrática se conseguisse, continuamente, reconstruir laços de confiança, reconhecimento e solidariedade, combatendo a tendência à oligarquização e à degeneração dos vínculos sociais.

É nesse horizonte que se inscrevem as propostas de reconstrução institucional: fortalecimento das ouvidorias independentes, ampliação dos canais de denúncia e mediação, promoção de formações regulares sobre ética e convivência, e, sobretudo, a valorização dos espaços de diálogo coletivo, capazes de recompor a confiança e reconstituir o comum para além das divisões impostas pela lógica dual e pelo capital fictício.

4.

Em síntese, os conflitos institucionais – mesmo quando brutais e dolorosos – podem ser o ponto de partida para a emergência de outra universidade: uma instituição capaz de nomear e escutar o sofrimento, enfrentar as tramas da intriga com justiça restaurativa e reconstruir, a partir das fraturas, novas formas de pertencimento. Em meio à crise, a universidade pública mantém viva, por baixo da superfície das disputas e traições, a aposta ética e política de um comum por vir.

A análise crítica do fenômeno das intrigas não pode prescindir do exame de suas raízes históricas e sociológicas. A literatura sobre o *ethos* acadêmico brasileiro, de autores como Sérgio Miceli e Simon Schwartzman, evidencia que a transição inacabada da universidade elitista para a universidade de massas produziu uma ambiguidade constitutiva: de um lado, o valor simbólico da excelência e da meritocracia; de outro, a multiplicação das frustrações, da sensação de desamparo e da luta encarniçada por reconhecimento. A massificação não democratizou plenamente o acesso a oportunidades, mas reconfigurou os circuitos de exclusão e a lógica dos conflitos intersubjetivos.

Nesse cenário, a ascensão do produtivismo acadêmico – impulsionado por rankings, métricas e plataformas de avaliação – exacerba a insegurança subjetiva e estimula condutas defensivas, como o fechamento de grupos, o boicote velado a rivais e a recusa em partilhar dados e resultados. O fenômeno da “burocratização da ciência” converge com o aumento do isolamento institucional, produzindo uma universidade cada vez menos propensa à solidariedade e mais vulnerável a práticas de intriga e retaliação.

A financeirização, por sua vez, não age apenas na esfera macro do orçamento ou do financiamento público, mas infiltra-se nas rotinas, afetos e desejos dos sujeitos universitários. Como assinala Leda Paulani (2017), o capital fictício transfigura a universidade em ativo, promovendo uma competição incessante por fundos, bolsas, editais e parcerias, enquanto a precarização da carreira docente acirra o ressentimento e o medo. Não por acaso, a literatura psiquiátrica aponta para o crescimento de quadros de ansiedade, depressão e síndrome do pânico associados ao ambiente universitário, muitas vezes encobertos pelo tabu do fracasso e pela ideologia do sucesso individual.

Importa ressaltar que os conflitos intersubjetivos não se limitam às esferas do corpo docente. Entre técnicos e estudantes, o sentimento de abandono, o medo da exposição e a experiência do silêncio forçado aparecem com força nos relatos de audiências públicas, fóruns de representação e conselhos universitários.

O próprio movimento estudantil, frequentemente fragmentado e capturado por interesses paroquiais, reproduz dinâmicas de exclusão, boicote e disputa por legitimidade simbólica — muitas vezes sob o manto de uma retórica de pluralismo que encobre a competição por recursos, cargos e notoriedade.

5.

A literatura internacional confirma que tais fenômenos não são exclusivos do Brasil. Autores como Richard Hall e Marina Warner descrevem o impacto da precarização, da obsessão por métricas e da cultura do *“publish or perish”* nas universidades do Reino Unido e dos Estados Unidos, salientando o aumento dos casos de assédio moral, isolamento, burnout e a corrosão dos vínculos de confiança.

Contudo, o traço distintivo do caso brasileiro reside na permanência da estrutura dual, na dependência dos fundos públicos e na convivência ambígua entre excelência internacional e miséria cotidiana, o que torna o ambiente especialmente fértil para a proliferação de conflitos institucionais e intersubjetivos.

Retomando o fio do argumento, cabe enfatizar que a racionalidade dualista, ao naturalizar a coexistência entre excelência e precarização, produz um campo de batalha simbólico no qual todo gesto de generosidade pode ser interpretado como cálculo, toda recusa como afronta e toda diferença como ameaça. O medo do ostracismo, a necessidade de pertencimento e o receio do fracasso compõem a gramática afetiva da universidade capturada, onde a solidariedade autêntica só pode florescer nas brechas, nos interstícios, no gesto minoritário que desafia a lógica dominante.

Nesse contexto, as estratégias de resistência não se limitam à denúncia ou à busca de reconhecimento institucional, mas envolvem práticas cotidianas de cuidado, construção de redes informais de solidariedade e aposta em formas alternativas de sociabilidade. Os grupos de escuta, as redes de proteção a vítimas de assédio, as assembleias horizontais, os projetos de pesquisa colaborativa e as experiências de autogestão constituem laboratórios vivos de reinvenção do comum — experiências que, mesmo minoritárias, desafiam a naturalização do cinismo e da resignação.

Em última análise, a aposta numa universidade capaz de superar o impasse da razão dual da dependência depende da capacidade de reconhecer o sofrimento como índice de estrutura e não como acidente. É preciso nomear a dor dos usados, escutar o silêncio dos preteridos, dar corpo e palavra aos que experimentam o ressentimento e o isolamento como condição de vida. Só assim será possível articular uma crítica que vá além do lamento, produzindo ferramentas para a transformação efetiva das relações institucionais e intersubjetivas.

O futuro da universidade pública, nesse horizonte, será jogado no campo aberto da luta entre a reprodução da barbárie cotidiana e a emergência de novas formas de solidariedade, pertencimento e justiça. Recusar o niilismo não significa negar a gravidade da crise, mas afirmar a potência de uma crítica que, ao nomear as fraturas, abre espaço para a invenção do comum e a aposta numa sociabilidade menos excludente, mais justa e verdadeiramente democrática.

Assim, os conflitos institucionais e intersubjetivos, longe de serem patologia passageira, constituem a matéria viva a partir da qual poderá emergir, da dor e da coragem dos que se recusam ao cinismo, uma outra universidade – menos cínica, menos instrumental, mais aberta ao comum.

Essa tarefa, política e ética, exige reconhecer que a luta pelo pertencimento e pela justiça não se separa da crítica à razão dual da dependência, nem da recusa ativa da precarização cotidiana. Neste chão ambíguo, a universidade pública continuará a ser campo de disputa, mas também de invenção e esperança, enquanto houver quem ouse.

***João dos Reis Silva Júnior** é professor titular do Departamento de Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Autor, entre outros livros, de Educação, sociedade de classes e reformas universitárias (Autores Associados).
[\[https://amzn.to/4fLXTKP\]](https://amzn.to/4fLXTKP)
