

# CEMITÉRIO DOS Mestres

A MORTE SILENCIOSA DA EDUCAÇÃO



Clesia Carneiro da Silva Freire Queiroz

Cemitério dos Mestres: A morte silenciosa da Educação

**Autora**  
Clesia Carneiro da Silva Freire Queiroz

CEMITÉRIO DOS MESTRES: A MORTE SILENCIOSA DA EDUCAÇÃO



Copyright © Editora Humanize  
Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do  
copyright (Lei 5.988/73 e Lei 9.61/98)

**Autor**

Clesia Carneiro Da Silva Freire Queiroz

**Publicação**

Editora Humanize

**Diagramação e Editoração**

Luis Filipe Oliveira Duran  
Caroline Taiane Santos da Silva

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
(Editora Humanize, BA, Salvador)**

---

C634c    QUEIROZ, Clesia Carneiro Da Silva Freire.  
CE35383

*Cemitério dos Mestres: A Morte Silenciosa da Educação-* 1<sup>a</sup>ed. Bahia / BA: Editora Humanize, 2025  
1 livro digital; ed. I; il.

ISBN: 978-65-5255-162-7

1. Penal 2. Direito 3. Educação  
I. Título

CDU 370

---

**Índice para catálogo sistemático**

1. Direito	50
2. Penal	55
3. Educação	45

**“Toda educação que teme o brilho  
aprende, cedo ou tarde, a exigir silêncio.”**

# DEDICATÓRIA

Aos mestres que plantaram luz em terrenos áridos. Aos que se perderam na travessia e aos que seguem, mesmo feridos, sustentando o caminho. Que este livro seja memória onde houve esquecimento, eco onde houve silêncio e repouso onde ensinar virou luta.



# SIGNIFICADO DO TÍTULO

O nome “**Cemitério dos Mestres**” não é metáfora gratuita nem recurso estético. Ele nomeia um fenômeno estrutural e persistente: o lugar simbólico onde a docência deixa de ser potência viva e passa a existir como presença esvaziada. Trata-se de um espaço onde corpos continuam em movimento, mas subjetividades foram soterradas.

Esse título se sustenta em três eixos fundamentais:

- **O Sepultamento da Vocaçao:** O “cemitério” é, antes de tudo, o destino da vocação docente quando submetida a um sistema que corrói, dia após dia, o sentido do ensinar. O entusiasmo inicial não desaparece por desinteresse, incompetência ou fragilidade pessoal. Ele é enterrado sob camadas sucessivas de burocracia, desvalorização simbólica, sobrecarga funcional e violência cotidiana. O mestre não morre biologicamente. Ele segue entrando em sala, preenchendo formulários, cumprindo metas. O que é sepultado é a chama que dava sentido ao gesto de ensinar. O sistema não elimina o professor — conserva o corpo e mata o desejo, porque isso é mais funcional.
- **A Instituição como Túmulo:** O título também aponta para a transformação das próprias instituições educacionais em espaços de confinamento simbólico. Escolas e redes de ensino, que deveriam funcionar como territórios de cultivo, trocam e crescimiento, convertem-se em estruturas rígidas, frias e normativas, onde a criatividade é vista como ameaça e o pensamento crítico como indisciplina. Nesse

cenário, inovar é perigoso, questionar é punido e cuidar da própria saúde mental é tratado como fraqueza. A escola deixa de ser um lugar de vida e passa a operar como túmulo administrativo: tudo é catalogado, controlado, padronizado — menos o humano, que se torna descartável. O cemitério, aqui, não é o abandono da instituição, mas sua manutenção sem alma.

- **O Silêncio do Luto:** A palavra “cemitério” convoca, inevitavelmente, a ideia de silêncio. Não o silêncio respeitoso da memória, mas o silêncio imposto da negação. Trata-se da morte que não gera luto, porque não é reconhecida como morte. O adoecimento docente raramente vira escândalo. O assédio moral se dissolve em narrativas de “conflito”. O isolamento é tratado como problema individual. Milhares de mestres seguem sendo enterrados simbolicamente nos corredores das escolas, sem velório, sem nome, sem indignação pública. Esse silêncio é funcional. Ele protege o sistema e culpabiliza o indivíduo. O “Cemitério dos Mestres” existe justamente porque essas mortes são silenciosas, administráveis e socialmente toleradas.

Dar este nome ao livro é um gesto político. É recusar eufemismos. É afirmar que não estamos diante de uma crise pontual, mas de um processo contínuo de desidratação simbólica da docência.

“Cemitério dos Mestres” não fala do passado. Fala do presente em funcionamento. Fala de professores e funcionários escolares que ainda respiram, mas já foram sepultados em sua dignidade profissional.

**Este livro não visita esse cemitério. Ele abre seus portões**



# NOTA INICIAL

## Sobre o Lugar de Onde Este Livro Fala

Esta obra assume posição. Ela nasce do cotidiano da jornada em um ambiente escolar, das rotinas exaustivas vividas por docentes e por todos os profissionais que sustentam o funcionamento institucional, e da experiência concreta de quem enfrenta, diariamente, as tensões de um sistema educacional que consome aqueles que a mantêm viva.

Não se configura como testemunho isolado, tampouco como produção teórica distante da realidade. O que se apresenta aqui resulta da intersecção entre prática vivida, escuta atenta e reflexão crítica. As páginas expõem dores, mas ultrapassam o plano individual. Revelam engrenagens, recusam a responsabilização pessoal e deslocam o foco para formas organizacionais e decisões políticas que transformam o desgaste humano em requisito tácito do trabalho educativo.

A escrita não se restringe ao magistério. Abrange agentes administrativos, equipes de apoio, técnicos, trabalhadores terceirizados e todos os sujeitos tornados invisíveis, responsáveis pela sustentação diária das instituições, frequentemente submetidos às mesmas dinâmicas de precarização, vigilância e invisibilização.

Ao observarmos o silenciamento das equipes de apoio e técnicos, deparamo-nos com o que Santos (2007) denomina sociologia das ausências. O sistema escolar produzativamente a invisibilidade desses sujeitos, tratando-os como seres residuais ou

descartáveis, cuja existência humana é ignorada em favor da manutenção puramente mecânica da instituição.

A dinâmica de poder no **"Cemitério dos Mestres"** não ocorre no vácuo; ela reflete o que Almeida (2019) descreve como o caráter estrutural das opressões. As instituições de ensino, ao reproduzirem hierarquias rígidas e silenciamentos seletivos, funcionam como engrenagens que perpetuam a desumanização de determinados corpos, tornando a violência institucional uma prática cotidiana e mecanizada.

Este livro não pretende conciliar interesses nem oferecer alívio àqueles que lucram com a banalização do esgotamento. Sua interlocução prioritária são os profissionais da educação que persistem — mesmo marcados — e também aqueles que já não conseguem sustentar a luta de forma solitária.

A leitura propõe um enfrentamento desconfortável: encarar práticas normalizadas, tensionar imposições históricas e admitir que, em determinados cenários, continuar existindo já constitui um gesto político.

**Que estas páginas não sejam lidas como ataque, mas como chamado. Não à neutralidade — impossível. Mas à responsabilidade.**

# SUMÁRIO

## INTRODUCÃO: O FIM DO PROFESSOR HERÓI ..... 14

## CAPÍTULO 01: O SOLO DO CEMITÉRIO: AS ESTRUTURAS DO ADOECIMENTO EDUCACIONAL ..... 17

Gestão de Ferro, Máscaras de Veludo e o Vazio do Comando.....	18
O Gestor - O Vigilante de Planilhas (O Tirano Burocrata) .....	18
O Gestor "Camaleão" (Amigo de Todos, Leal a Ninguém).....	19
O Fantasma Soridente (A Omissão que Mata) .....	21
A Toxicidade: O Soterramento pelo Desamparo .....	21
O gestor fantasma: a tirania da ausência.....	22
O Narcisista de Palco .....	24
O Gestor "Gestapo" (A Cultura da Punição) .....	25
O Coordenador "Vazio de Comando" (O Inerte Autoritário) .....	26
A Toxicidade: O Soterramento pela Incompetência Ativa .....	27
Os Gestores e Coordenação Pedagógica "Ilhado no Computador" (A Gestão Ausente e Autocentrada) .....	28
O Gestor "Sempre de Saída" (A Ausência Justificada) .....	29
O Funcionário dos "Dois Vínculos" (A Presença Fantasma Legalizada) .....	30
O Impacto no "Cemitério dos Mestres": .....	32
O Gestor do "Vamos Conversar" (A Mediação Vazia).....	32
O Coordenador Intimidatório (A Autoridade pelo Grito).....	33
O Gestor Político (A Escola como Moeda de Troca).....	34
Os Gestores do Horário Elástico (A Presença Aleatória) .....	35
O Gestor "Pompom" (O Motivador Tóxico) .....	36
O Gestor "Muralha de Berlim" (Inacessível).....	36
O Coordenador Ameaçador (A Vitimização como Escudo).....	36
O Gestor "Inquisidor Pedagógico".....	37
O Gestor "Justiceiro Seletivo" .....	37
O Gestor "Algoritmo Vivo".....	38
O Gestor "Vampiro(a) de Projetos" .....	38
O Coordenador "Bombeiro de Vidro" .....	38
O Vice-Gestor "Caronista de Relatórios".....	39

O Coordenador "Pedagogia de Grife" .....	39
O Sequestrador de Subjetividades (O Gestor Inquisidor).....	39
A Inveja da Autonomia (O Complexo de Salieri) .....	40
A Tática da "Confusão Deliberada" de Tempos .....	40
O Uso da Ironia Infantilizadora.....	41
A Gestão por Vigilância Simbólica .....	41
O Perfil Discursivo: O "Omissio Soridente".....	41
O Diagnóstico do Caos: O abismo do chão da escola .....	41

## **CAPÍTULO 02: O BANQUETE DAS SOMBRAS: O ASSÉDIO ENTRE PARES .....43**

A Sala dos Professores como Espaço de Moralismo, Hipocrisia e Violência Simbólica .....	43
A Tirania do Tempo: O Veterano "Dono da Escola" .....	44
Relatos das Sombras: Quando o Colega vira Algoz .....	45
A Teoria: Pierre Bourdieu e a Violência Simbólica no Caso Ana Maria.....	49
O Reflexo no Espelho: A Vitória do Sistema .....	51
A Cultura da Vigilância Mútua e a Fofoca como Arma .....	51
O Gaslighting Coletivo e a Exclusão .....	51
A Competição Desfreada por Migalhas.....	52
Quando Resistir Já é Trabalho .....	52
Docentes Fora da Cartilha: O Estigma de Não Pertencer às "Maiorais" .....	52
A Anatomia do Escárnio: As Rainhas do Sarcasmo.....	53
Guia de Identificação: Como Reconhecer as "maiorais" .....	54
O Veredito Teórico: O Panóptico do Deboche .....	54
A Violência Contra Quem Não Aprende a Jogar o Jogo .....	55
O Bullying que a Escola Finge Combater.....	56
A Covardia do Ataque pelas Costas .....	56
A Sala dos Professores como Espaço de Falta de Tudo .....	57

## **CAPÍTULO 03: A ANATOMIA DO INVISÍVEL: O ASSÉDIO EM DETALHES .....58**

A Anatomia do Abuso: Vertical e Horizontal.....	58
Humilhação Pública e a Invisibilidade Seletiva.....	59
O Muro do Medo: Por que o Silêncio Prevalece?.....	59
Gaslighting: A Dúvida sobre a Própria Sanidade .....	60
O Professor e o Funcionário "Caxias": Quando Fazer o Certo Vira Crime .....	60

O Privilégio da Doença: Quando o Direito de uns é a Falta de outros.....	63
O Pilar que não pode Vergar: A escravidão pela responsabilidade.....	66
<b>CAPÍTULO 04: O EFEITO DOMINÓ: QUANDO O ASSÉDIO CHEGA AO ALUNO .....</b>	<b>74</b>
O Espelho do Desgaste: A Sala de Aula como Reflexo .....	75
A Rotatividade: O Vínculo Rompido.....	77
O Professor "Zumbi" e a Morte da Proteção .....	78
A Perda da Paixão: O Ensino que se Torna Fardo .....	78
O Custo Invisível.....	79
<b>CAPÍTULO 05: A PRENSA INVISÍVEL: A VIOLÊNCIA SISTÊMICA E O MOEDOR DE METAS .....</b>	<b>81</b>
A Violência que Não Tem Rosto, Mas Tem Método.....	81
Secretarias e Redes: A Gestão da Distância .....	81
Políticas Públicas Desumanizadas: Quando a Norma Ignora a Vida .....	82
Avaliações Externas: O Controle Travestido de Qualidade .....	82
A Violência do Impossível.....	83
O Silêncio Institucional como Estratégia .....	84
Quando Não Há Vilão, Mas Há Culpa.....	84
<b>CAPÍTULO 06: O ESCUDO DE PAPEL E FERRO: ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA .....</b>	<b>85</b>
Como Não Morrer em Silêncio no Cotidiano Escolar .....	85
Estabelecendo Fronteiras Emocionais.....	86
A Blindagem Jurídica e a Prova Material .....	86
A Rede de Apoio Externo .....	87
O Silêncio Estratégico e a União Seletiva .....	87
A Coragem de Partir .....	87
<b>CAPÍTULO 07: O CORPO COMO PROVA: O COLAPSO DE QUEM SUSTENTA A ESCOLA .....</b>	<b>89</b>
Burnout Docente: Quando Ensinar Consome Tudo .....	89
Ansiedade Generalizada: O Medo que Nunca Desliga .....	91
Depressão: Quando o Sentido se Perde.....	92

Síndrome do Pânico: O Corpo Gritando o que a Voz Não Pode Dizer.....	93
Não é Fraqueza. É Adoecimento Ocupacional.....	94

## **CAPÍTULO 08: UM MANIFESTO PELA DIGNIDADE DOCENTE..97**

Pela Humanização da Gestão .....	97
Pelo Rompimento do Silêncio .....	98
A Esperança como Verbo .....	98

## **SE VOCÊ CHEGOU ATÉ AQUI.....99**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....101**



## INTRODUÇÃO

# O FIM DO PROFESSOR HERÓI

A imagem do docente que tudo suporta, movido por um altruísmo inabalável, está desmoronando. Durante décadas, a sociedade alimentou a fantasia do "professor herói" — aquela figura mística capaz de transformar o mundo apenas com giz e força de vontade, ignorando a precariedade do entorno. No entanto, por trás dessa máscara de santidade, esconde-se uma realidade cruel: o magistério brasileiro tornou-se um terreno de exaustão, onde o entusiasmo é substituído pelo luto.

O termo "**Cemitério dos Mestres**" não surge por acaso. Ele representa as instituições de ensino que deixaram de ser centros de saber para se tornarem depósitos de almas fatigadas. Nessas estruturas, a criatividade é enterrada sob pilhas de formulários inúteis e a saúde emocional dos profissionais é sacrificada em nome de estatísticas vazias. Não estamos falando de uma crise passageira, mas de um processo de corrosão gradual da vontade de educar.

A naturalização do sofrimento no ambiente escolar pode ser compreendida através do conceito de violência simbólica de Bourdieu (1989). Segundo o autor, essa forma de poder é exercida com a cumplicidade silenciosa de quem a sofre, pois as estruturas de dominação são incorporadas como algo legítimo e inevitável, mascarando a opressão sob o manto da "normalidade" institucional.

Neste cenário, o adoecimento não é uma falha individual, mas um sintoma de um sistema corrompido. O burnout, a síndrome do pânico e a melancolia profunda não são sinais

de fraqueza, mas cicatrizes de quem tentou resistir a um ambiente insalubre. As escolas, que deveriam ser berços de cidadania, muitas vezes funcionam como engrenagens que moem a dignidade de quem está à frente da lousa.

Este livro nasce da necessidade de romper o mutismo que envolve essas dores. É um convite para despirmos a capa de super-heróis e reconhecermos nossa humanidade. Precisamos confrontar a verdade: o amor ao ensino não pode ser usado como justificativa para o abuso ou para a aceitação de maus-tratos.

Ao longo destas páginas, você encontrará o espelho de uma realidade incômoda. Vamos desbravar os corredores onde o assédio se camufla de "exigência profissional" e onde a vigilância constante sufoca a liberdade de cátedra. Prepare-se para um mergulho profundo nas sombras do cotidiano escolar, não apenas para lamentar o que foi perdido, mas para encontrar os meios de resgatar o respeito e a integridade que todo educador merece.

Por fim, este livro "Cemitério dos Mestres: A morte silenciosa da educação" é um manifesto de resistência contra o silenciamento e a desumanização na educação

# AVISO AO LEITOR

---

Os relatos apresentados nesta obra são **baseados em experiências reais**, vividas e testemunhadas no cotidiano da escolar. As situações descritas ocorreram, os impactos foram concretos e as marcas permanecem.

Para preservar a integridade, a segurança e a privacidade das pessoas envolvidas, **nomes, características identificáveis, locais e detalhes circunstanciais foram alterados**. Os personagens são, portanto, construções ficcionais — **as violências narradas, não.**

Este recurso não tem o objetivo de dramatizar os fatos, mas de proteger quem ainda vive e trabalha nos mesmos espaços onde essas práticas continuam ocorrendo.

**Tudo o que se lê aqui não é exceção. É repetição.**

**Nota do Autor:** Para fins de fluidez de leitura, os termos “gestor”, “coordenador” e “professor” são utilizados neste texto em seu sentido genérico, referindo-se a indivíduos de qualquer gênero (masculino, feminino ou não-binário) que ocupem tais funções nas instituições de ensino. O adoecimento e as práticas aqui denunciados não possuem gênero; elas se manifestam através de comportamentos institucionais que afetam e são reproduzidos por homens e mulheres indistintamente.



## CAPÍTULO 1

# O SOLO DO CEMITÉRIO: AS ESTRUTURAS DO ADOECIMENTO EDUCACIONAL

**“Para compreender a morte da vocação, é preciso olhar para baixo, para o solo onde a educação é plantada. O adoecimento do educador não nasce do acaso...”**

O adoecimento do educador não nasce do acaso nem de fragilidades individuais. Ele é produzido socialmente. Trata-se de um fenômeno estrutural, gestado em um sistema educacional que exige desempenho máximo em condições mínimas, enquanto romantiza o sacrifício como virtude profissional. Antes de analisar os rostos que ocupam os cargos de poder nas escolas, é necessário compreender o mecanismo que os sustenta e legitima.

Nas últimas décadas, a educação passou a ser organizada sob a lógica gerencialista e neoliberal, incorporando princípios do mercado à gestão escolar. O que antes era concebido como espaço de formação humana passou a ser tratado como unidade produtiva. O aluno converteu-se em indicador, o professor em recurso humano, e a escola em empresa avaliada por metas, rankings e resultados padronizados.

Paulo Freire já alertava que **não existe educação neutra**: toda prática educativa está vinculada a um projeto de sociedade (FREIRE, 1996). Quando a política educacional prioriza controle, produtividade e padronização, o ensino deixa de ser um ato emancipatório para se tornar um processo de adestramento institucional.

Byung-Chul Han descreve a sociedade contemporânea como a **sociedade do desempenho**, na qual o sujeito é levado a se autoexplorar acreditando estar exercendo liberdade (HAN, 2017). Na escola, essa lógica se materializa na exigência constante de

superação, no acúmulo de funções, na culpabilização do docente pelos fracassos do sistema e na naturalização do esgotamento.

Christophe Dejours demonstra que o sofrimento psíquico emerge quando há uma ruptura entre o trabalho prescrito e o trabalho real (DEJOURS, 2015). Na educação, esse abismo é profundo: enquanto documentos oficiais descrevem cenários ideais, o cotidiano revela salas superlotadas, violência simbólica, escassez de recursos e jornadas que invadem a vida privada. O professor é responsabilizado por cumprir o impossível.

Ricardo Antunes acrescenta que a precarização do trabalho contemporâneo não se limita à instabilidade contratual, mas envolve a intensificação das tarefas, a perda de autonomia e a corrosão do sentido do trabalho (ANTUNES, 2018). Nesse contexto, o educador não perde apenas direitos — perde identidade.

É dentro dessa estrutura que surgem os diferentes perfis de gestores adoecedores. Eles não são desvios isolados, mas **expressões funcionais de um modelo que privilegia o controle e silencia a humanidade**.

## **Gestão de Ferro, Máscaras de Veludo e o Vazio do Comando**

---

A liderança em uma instituição de ensino pode ser o oxigênio ou o veneno de quem nela trabalha. Infelizmente, o que observamos em muitas escolas é uma galeria de perfis patológicos que, cada um à sua maneira, colaboram para a erosão da saúde mental dos educadores.

Abaixo, é apresentada a galeria de perfis que operam a violência simbólica no chão da escola, transformando o cotidiano em um campo minado. Fundamentados na manutenção de hierarquias informais e no controle do capital simbólico, esses atores utilizam a omissão, o sarcasmo e a vigilância para silenciar a crítica e desarticular a coletividade docente, tornando o ambiente escolar um território de exclusão e invisibilidade.

## **O Gestor - O Vigilante de Planilhas (O Tirano Burocrata)**

---

Para este gestor, o aluno e o mestre são apenas números em um gráfico. Sua toxicidade se manifesta na obsessão pelo controle documental. Ele não pisa na sala de aula

para entender os desafios reais, mas convoca reuniões punitivas se uma vírgula estiver fora do lugar em um relatório de desempenho.

- **A Toxicidade:** Transforma a arte de ensinar em um trabalho mecânico e sem alma, onde o "estar em dia" com o papel vale mais do que o aprendizado efetivo.

## Relato de Marcos

"Minha coordenadora nunca perguntou se eu precisava de apoio com uma turma de 40 alunos indisciplinados. Mas, certa vez, recebi uma advertência formal porque a cor da caneta usada no diário de classe não seguia o padrão do manual. Senti que minha carreira de 20 anos foi reduzida a um formulário preenchido incorretamente."

Como bem descreveu Foucault (2014) em sua análise sobre o poder disciplinar, o controle nas instituições modernas não precisa ser físico para ser eficaz; ele se dá através do registro minucioso. O Gestor Vigilante de Planilhas é o executor dessa vigilância invisível: ele transforma a vida pedagógica em dados frios, garantindo que o professor se sinta constantemente observado e julgado pela exatidão dos seus formulários, e não pela profundidade do seu ensino.

## O Gestor "Camaleão" (Amigo de Todos, Leal a Ninguém)

É o mestre da falsa simetria. Ele sorri na sala dos professores, critica o sistema e faz promessas de melhoria. Contudo, na primeira pressão vinda de órgãos superiores ou de pais influentes, ele entrega o docente como sacrifício. É aquele que utiliza a intimidade para descobrir fraquezas e as expõe em momentos estratégicos para manter seu status.

A conduta do Gestor Camaleão exemplifica a liquidez dos laços descrita por Bauman (2004), onde a lealdade é substituída por conexões utilitárias e descartáveis. Ao utilizar a intimidade como ferramenta de vigilância, este líder instaura uma política de traição que corrói o capital social da escola e transforma o ambiente coletivo em um campo de insegurança ontológica.

Pontos Agravantes (A Perversidade da Falsa Amizade):

- **A "Escuta Espionagem":** Ele frequenta a sala dos professores não para integrar-se, mas para colher dados. Ele estimula o desabafo, oferece o ombro e diz: *"Eu te entendo, também acho um absurdo o que a Secretaria está fazendo"*. Meses depois, esse mesmo desabafo é usado contra o professor em um processo administrativo ou em uma reunião de avaliação, distorcido como "falta de comprometimento".
- **O Sacrifício do "Bode Expiatório":** Quando ocorre um erro institucional ou uma reclamação de um pai influente, o Camaleão nunca assume a responsabilidade da gestão. Ele aponta o dedo para o professor mais próximo. Ele muda o discurso instantaneamente: na frente do professor, ele é um aliado; na frente da autoridade superior, ele é o "gestor rigoroso" que está tentando "corrigir os erros daquele docente difícil".
- **A Gestão por Intriga:** Ele mantém o poder criando divisões. Ele conta para o Professor A que o Professor B falou mal dele, e vice-versa. Ao fragmentar o grupo, ele garante que ninguém se une contra ele, pois todos estão ocupados demais desconfiando uns dos outros.
- **A Retórica da "Mãos Atadas":** Sua desculpa padrão para não agir é a suposta pressão superior. Ele se coloca como uma "vítima do sistema" tanto quanto os professores, mas, na prática, ele é a engrenagem que aperta o parafuso.

O maior agravante é a **paranoia institucional**. O professor passa a policiar as próprias palavras, temendo que qualquer comentário vire munição. No **Cemitério dos Mestres**, o Camaleão é aquele que caminha entre os túmulos fingindo rezar, mas está apenas conferindo se as lápides estão bem lacradas.

## O Relato do "Abraço de Judas"

"Ele sentava conosco, tomava café e reclamava da carga horária. Dizíamos o que sentíamos porque achávamos que ele era 'um de nós'. Quando fomos à Secretaria pedir melhorias, descobrimos que ele já tinha enviado um relatório minucioso nos classificando como 'grupo de resistência negativa' e citando frases nossas ditas naquele café. Ele nos abraçava enquanto preparava a nossa demissão simbólica."

## O Fantasma Soridente (A Omissão que Mata)

---

Se o Vigilante de Planilhas oprime pelo excesso de regras, o Fantasma Soridente aniquila pela ausência absoluta delas. Ele é o mestre da "gestão de algodão-doce": doce por fora, mas sem nenhuma substância por dentro. Sua amabilidade não é um traço de caráter, é uma estratégia de fuga.

Pontos Agravantes (A Crueldade do "Deixa Disso"):

- A Manutenção da Ordem pelo Silenciamento da Vítima: Quando um conflito explode, o Fantasma Soridente não busca a justiça, busca o silêncio. Ele sempre pedirá ao professor para "relevar", "ter paciência" ou "ser resiliente". Ele inverte a culpa: o professor que exige respeito é visto como o "gerador de conflitos", enquanto o agressor é tratado como alguém que apenas "está num dia ruim".
- O "Vácuo de Autoridade" como Arma: Ele foge de reuniões difíceis e se tranca no gabinete quando percebe um pai de aluno alterado. Ao não estabelecer limites claros, ele autoriza a barbárie. Para o aluno e para a família, a mensagem é clara: o professor pode ser atacado, pois a direção não fará nada.
- A Diplomacia do Medo: Ele sorri para não ter que agir. Ele concorda com o professor na sala e concorda com o agressor no corredor. Essa falta de espinha dorsal destrói a estrutura hierárquica da escola, deixando o docente exposto em uma linha de frente sem trincheiras.
- O Sorriso como Gás Paralisante: Sua "bondade" impede que os professores o critiquem abertamente. *"Como vou reclamar dele? Ele é tão educado..."*. É uma armadilha psicológica que impede a reação contra a negligência.

## A Toxicidade: O Soterramento pelo Desamparo

---

O maior agravante aqui é a Solidão Institucional. O mestre sente que está em um campo de batalha onde o seu general desertou, mas continua enviando mensagens de "paz e amor" da retaguarda.

A omissão sistemática mascarada por uma falsa cordialidade exemplifica o que Arendt (1999) define como a abdicação do julgamento. No 'Cemitério dos Mestres', o Fantasma

Sorridente é o zelador que assiste ao soterramento do docente com um sorriso complacente, tratando a violência como um fenômeno natural para evitar o desconforto da intervenção necessária.

## Relato de Sandra (O Tribunal da Covardia)

"Fui agredida verbalmente por um pai de aluno dentro da secretaria. O diretor estava na sala ao lado, ouviu os gritos, as batidas na mesa e as ofensas contra a minha honra, mas não saiu. Ele esperou o agressor ir embora para sair da toca. Quando me viu chorando, trêmula, ele me deu um sorriso amarelo, tocou no meu ombro e disse: 'Você sabe como as pessoas são estressadas, Sandra. Não leve para o lado pessoal, ele é um pai presente, vamos manter a harmonia'. Naquele momento, o sorriso dele doeu mais que os gritos do pai. Eu percebi que, para a gestão, a minha integridade valia menos que o silêncio de um corredor vazio.

“

### Características Marcantes:

- **O Colecionador de Eufemismos:** Nunca usa as palavras "agressão", "desrespeito" ou "limite". Prefere "mal-entendido", "momento de tensão" ou "necessidade de escuta".
- **A Escapada Estratégica:** Sempre que o clima esquenta, ele "tem uma ligação urgente" ou "precisa ir à Secretaria".
- **A Política do Avestruz:** Acredita que, se ele não olhar para o problema, o problema deixa de existir — mesmo que o problema esteja devorando a saúde mental do professor.

## O gestor fantasma: a tirania da ausência

Se o Vigilante de Planilhas sufoca pela presença, o Gestor Fantasma aniquila pelo vácuo. Ele é uma figura mitológica: todos sabem que existe, o nome consta na porta do gabinete, mas ninguém o encontra no "chão da escola". Sua gestão é feita por áudios de WhatsApp e promessas de "estou chegando em 15 minutos", que se estendem por dias.

**A Vitimização Estratégica:** Sua principal ferramenta de defesa é a agenda externa. Ele está sempre em reuniões na Secretaria, resolvendo "pendências burocráticas" ou "lutando pela

escola lá fora". Ao retornar — se retornar — apresenta-se com um cansaço teatral, uma narrativa de mártir que impede qualquer cobrança da equipe. Como questionar quem diz estar "carregando o piano" sozinho?

**O Impacto no Cemitério:** O Fantasma enterra o mestre pela **omissão**. Sem liderança para mediar conflitos com pais ou organizar a rotina, o professor acumula funções administrativas. O mestre torna-se um órfão institucional, gritando por socorro em um corredor onde apenas o eco de um telefone tocando responde.

Essa dinâmica exemplifica o que Bauman (2001) define como a fragilidade dos compromissos na modernidade líquida. O Gestor Fantasma não habita a escola; ele apenas transita por ela. Ao renunciar à presença real, ele exerce o que Hannah Arendt (1999) chamaria de 'vazio de pensamento', pois ignora a realidade factual do cotidiano escolar em favor de uma burocracia abstrata e distante.

## O Relato de Suzana: Quando o Vácuo se Torna Crime

"A gravidade dessa ausência revela-se quando a escola perde sua função de proteção e se torna um cenário de linchamento moral. Em um dos casos mais brutais registrados, uma professora foi submetida ao que a equipe chamou de "**Tribunal do Crime**". Após uma intervenção pedagógica necessária em sala de aula, a docente foi "convocada" por um grupo de responsáveis e membros da comunidade escolar. O encontro não foi uma reunião pedagógica, mas uma emboscada. Em um pátio cercado, ela foi submetida a humilhações, gritos e ameaças físicas durante quase uma hora."

**Onde estava o Gestor Fantasma?** Como de costume, "em reunião externa", "resolvendo o financeiro da escola", "no curso". Ao ser avisado por telefone sobre a gravidade da situação, sua resposta foi um áudio vago, pedindo para "anotar tudo e passar um relatório depois". Ele não apareceu. Não acionou a polícia. Não interrompeu a agressão.

O resultado foi o **sepultamento em vida** daquela mestre. Ao se ver desamparada por quem deveria ser o seu escudo institucional, a professora colapsou. O Tribunal do Crime, permitido pela omissão da gestão, não apenas encerrou sua carreira naquela unidade; ele estilhaçou sua crença na segurança da profissão. Para o Gestor Fantasma, no dia seguinte, bastou uma justificativa vitimista: "Eu não pude ir, estava resolvendo algo muito maior para nós na Secretaria".

## O Narcisista de Palco

---

Este gestor usa a escola como um palanque pessoal. Ele adora projetos mirabolantes que rendem boas fotos para as redes sociais, mesmo que isso signifique sobrekarregar o corpo docente com tarefas inúteis e sem propósito pedagógico. Ele busca o aplauso externo enquanto ignora o mofo nas paredes e o esgotamento dos seus funcionários.

- **A Toxicidade:** A invisibilidade do trabalho real. O esforço diário do professor é ofuscado por eventos de fachada que servem apenas para inflar o ego da direção.

O Narcisista de Palco não governa para a escola; ele governa para o seu círculo de adulação. Para manter o seu brilho, ele divide o corpo docente em dois grupos distintos: os "Favoritos da Corte" e os "Exilados do Chão".

**A Política dos Protegidos (O "Clã"):** A gestão deixa de ser técnica ou pedagógica para se tornar afetiva e seletiva. Os "protegidos" são aqueles que alimentam o ego do gestor, validam todas as suas ideias (por mais absurdas que sejam) e aparecem com ele nas fotos.

- **O Privilégio:** Para os protegidos, há flexibilidade de horários, as melhores turmas, folgas negociadas e o silêncio diante de suas falhas.
- **A Moeda de Troca:** Em troca, esses escolhidos tornam-se os "olhos e ouvidos" do gestor, vigiando o restante do grupo.

**O Tribunal das Vaidades:** A escola vira um desfile de vaidades onde o mérito é substituído pela proximidade com o poder. O gestor usa elogios públicos para humilhar indiretamente quem não faz parte do seu grupinho. Quando ele elogia excessivamente um "protegido" por algo simples, ele está, na verdade, dizendo aos outros que o esforço deles é invisível.

**A Fragmentação: "Dividir para Reinar":** O Gestor Narcisista incentiva a criação de "grupinhos" porque a união dos professores é uma ameaça ao seu palanque. Ele fomenta a discórdia, leva e traz informações e cria um clima de desconfiança mútua. No Cemitério dos Mestres, essa é a tática para garantir que ninguém se organize contra os abusos.

## O Relato do Tribunal do Ego (Agravante Grave)

“Imagine uma professora que dedicou meses a um projeto de leitura sólido e profundo. No dia da culminância, o Narcisista de Palco chega com fotógrafos e convidados externos, assume o microfone, não menciona o nome da professora e atribui todo o sucesso à "sua visão de gestão". Se essa professora questionar a falta de reconhecimento, ela é imediatamente expulsa da "Corte" e passa a sofrer perseguição velada, sendo colocada em turmas difíceis ou horários punitivos, enquanto os protegidos observam em silêncio para não perderem seus privilégios.”

Nessa estrutura de favoritismo, o que Bourdieu (1989) classifica como 'capital social' é pervertido. O reconhecimento não vem do saber científico ou da prática pedagógica do mestre, mas da sua capacidade de orbitar o ego do gestor. A vaidade torna-se a régua da instituição, e quem se recusa a participar desse jogo de espelhos é condenado ao ostracismo e ao soterramento profissional.

## O Gestor "Gestapo" (A Cultura da Punição)

Aqui, o medo é a única ferramenta de gestão. Existe uma hierarquia rígida onde o erro é caçado e a voz crítica é silenciada através do assédio moral direto. Transferências punitivas, horários de aula fragmentados propositalmente para prejudicar o descanso e críticas públicas são armas comuns.

- **A Toxicidade:** Paralisia por terror. O professor deixa de inovar por medo de errar e ser perseguido. O ambiente torna-se um campo de vigilância mútua.

## Relato de Jorge

“Na minha escola, se alguém questionasse uma decisão da diretora em reunião, na semana seguinte recebia as piores turmas e os horários mais desgastantes. O recado era claro: obediência cega ou o inferno cotidiano. Vi colegas brilhantes pedindo exoneração apenas para recuperarem a dignidade.”

De acordo com as reflexões de Arendt (1999) sobre a burocracia e a condição humana, o "mal" muitas vezes se manifesta na ausência de pensamento crítico. Quando

gestores se limitam a cumprir ordens e normas administrativas sem questionar o impacto humano de suas ações, eles personificam a banalidade de um sistema que se torna destrutivo justamente por sua incapacidade de exercer o julgamento moral individual.

A gestão escolar contemporânea frequentemente se utiliza do que Bauman (2008) identifica como "medo líquido" — uma insegurança difusa e onipresente. O mestre vive sob o receio constante de não atingir metas abstratas ou de ser descartado simbolicamente pelo sistema, o que gera uma paralisia criativa e um estado de alerta que esgota a saúde mental.

## **O Coordenador "Vazio de Comando" (O Inerte Autoritário)**

Ocupa a cadeira, mas não cumpre o expediente e nem cumpre suas atribuições. É o mestre em "desaparecer para resolver problemas pessoais em horário de trabalho.

- **A Reunião Sem Noção:** Justifica a existência com encontros intermináveis sobre temas irrelevantes (fábulas motivacionais), ignorando que a escola está em colapso.
- **O Ego de Cristal:** Não aceita ser contrariado. Se um professor aponta sua ineficiência, ele retalia negando materiais ou suporte e até agride verbalmente (característica de assédio moral).

### **Relato de Josué**

"Nossa coordenadora sumia o dia todo, não fazia nada quando estava na escola, só fazia assistir tv e comer na sala dos professores, mas na quarta nos prendia para ler textos sobre 'união'. Se pedíamos ajuda com a indisciplina, ela dizia que éramos 'resistentes'. A nossa coordenadora passava o dia a ver TV e a comer na sala dos professores, agindo como se fosse uma visita. Mas, nas reuniões, prendia-nos durante horas com textos infantis e sobre formiguinhas que trabalham juntas. Quando eu pedi apoio porque fui ameaçado por um aluno, ela olhou para mim com desprezo e disse que me faltava 'manejo de turma' e que eu era 'muito resistente às mudanças'. Na semana seguinte, ela negou o meu pedido de photocópias para um teste. Ela não coordenava nada, ela apenas vigiava quem trabalhava para garantir que ninguém parecesse melhor que ela."

## **Pontos Agravantes (A Parasitose Institucional):**

- **O "Consumo" do Espaço Público:** Como descrito no relato de Josué, este gestor trata a sala dos professores como a sua sala de estar. Utiliza o horário de expediente para lazer pessoal (TV, redes sociais, refeições intermináveis), enquanto os docentes ao seu redor correm para dar conta de planeamentos e correções. Esta postura é uma afronta direta à dignidade de quem trabalha.
- **A "Mística" da Reunião Inútil:** Para mascarar a sua total falta de entrega técnica, ele utiliza as reuniões como um palco de simulação. Obriga a equipa a ouvir fábulas motivacionais ou textos sobre "união" e "amor à camisola", num momento em que a escola está a colapsar. É o uso do discurso "fofinho" para silenciar problemas estruturais.
- **O Ego de Cristal e a Retaliação:** Por saber, lá no fundo, que é ineficiente, este coordenador vive em estado de alerta. Qualquer sugestão de melhoria ou questionamento é lido como uma "ofensa pessoal". A retaliação é silenciosa e cruel: ele nega uma resma de papel, "esquece-se" de repassar um recado importante ou dificulta o acesso do professor a recursos básicos.
- **A Inversão da Culpa (Gaslighting):** Quando o professor pede ajuda com a indisciplina brutal de uma turma, este coordenador devolve a responsabilidade ao docente, chamando-o de "resistente", "pouco criativo" ou "falto de empatia". Ele usa a pedagogia como arma para culpar a vítima da sua própria omissão.

## **A Toxicidade: O Soterramento pela Incompetência Ativa**

---

O maior agravante aqui é a **perda de sentido**. O professor sente que está a ser gerido por alguém que nem sequer comprehende o que acontece na sala de aula. É o soterramento da competência profissional por uma hierarquia vazia.

O coordenador 'vazio de comando' personifica o que Santos (2007) denomina 'sociologia das ausências'. Ao produzir ativamente o seu próprio desconhecimento sobre os problemas da escola e retaliar quem tenta dar visibilidade ao caos, este gestor transforma a coordenação num buraco negro administrativo, onde o suporte desaparece e apenas a punição permanece para os que ousam denunciar a inércia.

## Características Marcantes:

- **O "Desaparecedor" Profissional:** Sabe os horários de todos, mas ninguém sabe o dele. Sempre "foi resolver uma coisa ali" quando um conflito surge.
- **O Assediador de Baixa Intensidade:** Não grita sempre, mas usa o silêncio, a negação de materiais e o olhar de desdém para desestabilizar o professor.
- **A Blindagem Motivacional:** Usa termos como "resiliência" e "gratidão" para impedir que os professores reclamem da falta de condições básicas de trabalho.

## Os Gestores e Coordenação Pedagógica “Ilhado no Computador” (A Gestão Ausente e Autocentrada)

---

Este perfil ocupa formalmente um cargo de apoio, mas atua como se a escola fosse um escritório privado. Sua presença física limita-se à cadeira, à tela do computador e ao ar-condicionado da sala administrativa. O corredor, a sala de aula e o pátio — espaços onde a escola de fato acontece — são territórios desconhecidos ou deliberadamente evitados.

Quando surge um conflito, uma crise disciplinar ou uma situação de vulnerabilidade envolvendo professores e alunos, o gestor “ilhado” não é encontrado. Justifica ausências constantes com a vaga alegação de “problemas de família”, sem prestar esclarecimentos à equipe e sem qualquer compromisso com a continuidade do trabalho coletivo. O expediente torna-se flexível apenas para si mesmo, enquanto cobra rigor e presença dos demais.

- **A Toxicidade:** A normalização da ausência. Esse tipo de gestor transmite a mensagem de que o trabalho pedagógico e as relações humanas são secundários frente à burocracia digital. O professor sente que não existe liderança, apenas uma figura decorativa que assina documentos, responde e-mails e se esconde quando a realidade exige posicionamento.
- **O Efeito na Escola:** A indisciplina cresce sem contenção, os conflitos se acumulam e o professor é empurrado para uma solidão institucional profunda. Não há mediação, não há escuta, não há intervenção. O apoio prometido no cargo jamais se concretiza na prática.

## Relato de Juliana

“Nos momentos mais difíceis, quando alunos brigavam no corredor ou quando éramos desrespeitados em sala, o vice-gestor nunca aparecia. Ele só saía da frente do computador para ir embora mais cedo, dizendo que precisava resolver problemas pessoais. Nunca o vimos circular pela escola, conversar com alunos ou apoiar professores. Era como se a escola real não existisse para ele.”

## O Gestor “Sempre de Saída” (A Ausência Justificada)

Este gestor constrói sua identidade profissional fora da escola. Vive em bancos, reuniões, reuniões externas indefinidas e, com frequência, ampara sua ausência contínua em narrativas de familiares doentes. Embora a vida pessoal mereça respeito, neste caso ela se transforma em álibi permanente para o descumprimento sistemático das funções públicas que o cargo exige.

Sua agenda é um território opaco: nunca se sabe exatamente onde está, quando volta ou quem responde pela escola em sua ausência. Decisões são adiadas indefinidamente porque “o gestor não está hoje”, conflitos se acumulam porque “ele teve que sair”, e a equipe aprende, pela repetição, que não há liderança disponível nos momentos críticos.

- **A Toxicidade:** A institucionalização da irresponsabilidade. A ausência deixa de ser exceção e passa a ser método. O gestor preserva sua imagem formal — assinando atas, participando de eventos externos e tirando fotos institucionais — enquanto a escola funciona à deriva.
- **O Efeito na Escola:** A gestão fragmentada. Professores e funcionários ficam sem respaldo administrativo, conflitos não são mediados e a escola perde sua capacidade de resposta. A sensação dominante é a de abandono silencioso, onde tudo se resolve “depois”, mas o depois nunca chega.

A conduta do gestor "sempre de saída" reflete o que Arendt (1999) descreve como a tirania da burocracia, caracterizada pelo "governo de ninguém". Ao substituir a presença e a responsabilidade direta por justificativas externas e álibis permanentes, o gestor promove um vazio de autoridade que despersonaliza as relações institucionais. No "Cemitério dos Mestres", essa ausência sistemática não é apenas um vácuo administrativo, mas uma forma

de violência que deixa o corpo docente desamparado diante dos conflitos reais, uma vez que não há um sujeito presente para assumir as consequências das decisões (ou da falta delas).

## Relato de Joana

“Nosso gestor quase nunca estava na escola. Quando perguntávamos por ele, a resposta era sempre a mesma: estava no banco, em reunião fora ou cuidando de parente doente. Enquanto isso, enfrentávamos pais agressivos, alunos indisciplinados e decisões urgentes sem ninguém para assumir a responsabilidade. A escola virou um espaço sem comando.”

## O Funcionário dos “Dois Vínculos” (A Presença Fantasma Legalizada)

Este funcionário ocupa formalmente um cargo na escola, mas sua atuação concreta é quase inexistente. Amparado pela condição de possuir dois vínculos empregatícios, ele transforma uma exceção administrativa em regra cotidiana: não cumpre horário, chega quando quer, sai sem aviso e, na prática, não executa as atribuições pelas quais é remunerado.

A escola adapta sua rotina à ausência desse servidor, redistribuindo tarefas, sobrecarregando colegas e naturalizando o desvio de função. A gestão, por conveniência ou conivência, fecha os olhos. Cria-se assim uma ficção institucional: no papel, o funcionário está presente; na realidade, é um vazio operacional permanente.

- **A Toxicidade:** A injustiça normalizada. Enquanto professores e funcionários comprometidos são cobrados com rigor extremo, este servidor goza de uma impunidade silenciosa. A mensagem é clara: o esforço não é critério de reconhecimento, e o descumprimento reiterado não gera consequências.
- **O Efeito na Escola:** A corrosão do coletivo. A equipe perde o senso de equidade, instala-se o ressentimento e o trabalho colaborativo se fragiliza. A escola passa a funcionar sustentada por quem ainda acredita na responsabilidade pública, enquanto outros apenas “constam na escala”.

## Relato de Carlos

"Tínhamos um funcionário com dois vínculos que quase nunca aparecia. Não cumpria horário, não ajudava em nada e, muitas vezes quando vinha trabalhar dizia que veio passar pouco tempo porque tinha reunião, confraternização ou curso no outro vínculo, e também só marcava ida a médicos no horário de trabalho e mesmo assim, ninguém dizia nada. Quando faltava material ou apoio, éramos nós que resolvíamos. Era revoltante perceber que a escola aceitava aquilo como normal. O que mais doía não era só o trabalho dobrado que ele nos deixava. Era o deboche. Ele chegava falando das festas do outro emprego, das vantagens que tinha lá, e saía dez minutos depois dizendo que 'tinha uma urgência'. A gestão olhava para o lado como se não visse. Parecia que éramos punidos por sermos responsáveis, enquanto ele era premiado pela ausência. A escola virou uma ficção: ele ganhava para não vir, e nós trabalhávamos para não deixar a escola fechar."

Pontos Agravantes:

- **A "Confraternização" como Prioridade:** Como descrito no relato de Carlos, este funcionário tem o desplante de usar eventos sociais do "outro vínculo" (reuniões festivas, cursos opcionais ou almoços) como justificativa para abandonar o posto de trabalho atual. Ele trata a escola como um compromisso secundário, uma "escala de conveniência".
- **O Agendamento Seletivo:** Consultas médicas, exames e burocracias pessoais são sistematicamente marcados para o horário deste vínculo específico. Ele preserva o seu tempo livre e a sua energia para o outro emprego, enquanto a escola atual arca com o ônus de suas ausências "justificadas" por atestados constantes.
- **A Chantagem Emocional do "Cansaço":** Quando presente, sua postura é de exaustão extrema. Ele usa o fato de ter dois empregos para se blindar de qualquer tarefa extra: *"Eu já venho do outro turno, estou exausto"*. Com isso, ele empurra suas obrigações básicas para colegas que, muitas vezes, também possuem dois ou três vínculos, mas mantêm a ética profissional.
- **A Conivência da Gestão (O Silêncio Comprado):** O agravante mais revoltante é a proteção da gestão. Muitas vezes, esse funcionário é um "aliado" político ou pessoal do gestor, ou simplesmente alguém que "não dá trabalho" por não estar lá para questionar nada. A gestão cobra o minuto de atraso do professor em sala, mas ignora as horas de ausência do funcionário fantasma.

## O Impacto no "Cemitério dos Mestres":

---

No cemitério, este funcionário é aquele que ocupa o espaço, mas cuja alma nunca esteve lá. Ele sobrecarrega os "vivos" (os que ainda trabalham) até que estes também se sintam mortos por exaustão.

- **Sobrecarga por Transferência:** Cada vez que ele sai mais cedo para uma "reunião", um funcionário perde seu horário de planejamento pessoal para vigiar um pátio ou resolver um problema administrativo que era função do fantasma sem empatia.
- **Ruptura da Confiança:** O grupo deixa de ser uma equipe e passa a ser um aglomerado de ressentidos.

A manutenção de funcionários que apenas 'constam na escala' sem a contrapartida do trabalho real exemplifica a violência simbólica descrita por Bourdieu (1989). Ao naturalizar o privilégio de alguns em detrimento do esforço de muitos, a instituição corrói o senso de coletividade e instaura uma hierarquia de impunidades que desestimula a ética do serviço público.

## O Gestor do “Vamos Conversar” (A Mediação Vazia)

---

Este gestor se apresenta como equilibrado, democrático e aberto ao diálogo. Diante de qualquer conflito, convoca as partes, escuta “os dois lados”, faz gestos de compreensão e encerra o encontro com risadas constrangedoras, frases genéricas e nenhum encaminhamento concreto. Para ele, ouvir substitui agir; empatia performática toma o lugar da responsabilidade institucional.

O conflito, em vez de ser mediado, é apenas suspenso no ar. Não há registro, não há decisão, não há proteção a quem foi violentado ou desrespeitado. Tudo termina com um “vamos deixar isso pra lá” ou “isso é coisa pequena”, como se a convivência escolar se sustentasse apenas no bom humor forçado.

- **A Toxicidade:** A banalização do conflito. Ao se recusar a decidir, o gestor legitima a repetição da violência simbólica e material. A escuta sem ação transforma-se em negligência, e o riso funciona como mecanismo de abafamento.

- **O Efeito na Escola:** A impunidade cotidiana. Alunos reincidem, pais se sentem autorizados a ultrapassar limites e professores aprendem que relatar problemas é inútil. O conflito retorna sempre maior, porque nunca foi realmente enfrentado.

## Relato de Mauricio

Quando havia um problema sério, o gestor chamava todo mundo, deixava cada um falar, ria no final e dizia que 'agora estava tudo resolvido'. Nada mudava. O aluno continuava fazendo o mesmo, o pai continuava agressivo e nós voltávamos para a sala sem nenhuma garantia. Era como falar com uma parede soridente.

## O Coordenador Intimidatório (A Autoridade pelo Grito)

Este coordenador constrói sua autoridade não pelo trabalho, pela presença ou pela competência pedagógica, mas pela intimidação direta. Embora seja ausente no cotidiano escolar, não acompanhe aulas, não apoie professores e não cumpra suas atribuições básicas, reage com agressividade sempre que é contrariado. O gesto recorrente é o dedo em riste, a voz elevada e o constrangimento público como forma de silenciar qualquer questionamento.

Sua ausência cotidiana é compensada por explosões pontuais de autoritarismo, como se o grito pudesse substituir o trabalho não realizado. Em vez de diálogo pedagógico, há confronto pessoal; em vez de liderança, há medo.

- **A Toxicidade:** O assédio moral explícito. O grito e a intimidação corporal configuram violência simbólica e psicológica, criando um ambiente de trabalho hostil e inseguro. O professor passa a evitar qualquer interação, não por respeito, mas por autoproteção.
- **O Efeito na Escola:** A pedagogia do medo. A equipe deixa de participar, de sugerir e de apontar problemas. A ausência de coordenação real se soma à violência verbal, produzindo um espaço onde ninguém orienta, mas todos são vigiados e reprimidos quando ousam falar.

## Relato de Lilian

“Nossa coordenadora quase nunca estava na escola e nunca ajudava em nada. Mas, quando alguém questionava alguma decisão ou apontava sua ausência, ela gritava, colocava o dedo na cara e nos expunha na frente dos colegas. Era humilhante. Não havia diálogo, só medo.”

De acordo com a perspectiva de Deleuze (1992), a escola deixou de ser um espaço de confinamento disciplinar para se tornar um ambiente de controle contínuo e ultrarrápido. No "Cemitério dos Mestres", o poder não se encerra no portão da instituição; ele se prolonga através das redes digitais e de mecanismos de avaliação perpétua, onde o docente nunca está verdadeiramente livre da mirada institucional.

## O Gestor Político (A Escola como Moeda de Troca)

Este gestor não administra uma escola: administra imagem, alianças e capital político. Sua presença no espaço escolar é esporádica e estrategicamente calculada. Ele só aparece quando há eventos, projetos visíveis, visitas externas ou oportunidades de registro fotográfico, momentos em que a escola funciona como vitrine e palco.

No cotidiano — onde existem conflitos, indisciplina, sofrimento docente e decisões difíceis — ele está ausente. O trabalho invisível, silencioso e desgastante da equipe não rende likes, não fortalece alianças e, portanto, não merece sua atenção. A gestão se reduz a aparições performáticas e discursos vazios sobre “compromisso com a educação”.

- **A Toxicidade:** A espetacularização da escola pública. A instituição deixa de ser espaço de formação e passa a ser instrumento de autopromoção. O gestor capitaliza politicamente o esforço alheio enquanto se exime da responsabilidade diária de governar.
- **O Efeito na Escola:** O abandono cotidiano e o cinismo institucional. Professores percebem que sua presença real só importa quando compõe cenário. Cria-se um sentimento profundo de exploração simbólica: trabalha-se muito, sofre-se muito, mas quem aparece como autor do sucesso é sempre o gestor ausente.

## Relato de Sofia

“O gestor só aparecia na escola quando tinha evento, projeto ou alguém para fotografar. No dia a dia, quando precisávamos resolver conflito com aluno ou pai, ele nunca estava. Mas nas redes sociais parecia que vivia dentro da escola.”

## Os Gestores do Horário Elástico (A Presença Aleatória)

Estes gestores tratam o horário institucional como uma sugestão, nunca como um compromisso e responsabilidade. Não cumpre expediente definido, aparece na escola de forma aleatória — quando quer, se quer — e, mesmo quando presente, não exerce nenhuma função efetiva. Circula sem propósito, ocupa a sala da gestão e desaparece novamente sem deixar encaminhamentos, decisões ou orientações.

A imprevisibilidade torna-se regra. Professores e funcionários nunca sabem se haverá alguém para responder por situações urgentes. A escola funciona no improviso, sustentada por quem permanece, enquanto o gestor usufrui do cargo sem corresponder às responsabilidades.

- **A Toxicidade:** A banalização do descumprimento funcional. O gestor naturaliza o não fazer, criando um precedente perigoso: o de que cargos de liderança podem existir sem trabalho real. A autoridade perde legitimidade e o compromisso institucional se dissolve.
- **O Efeito na Escola:** A gestão fantasma. Conflitos não são resolvidos, decisões são adiadas e a equipe aprende que contar com a gestão é inútil. O sentimento predominante é o de abandono e descrédito na instituição.

## Relato de Almeida

“Nunca sabíamos quando o gestor estaria na escola. Aparecia do nada, ficava um tempo sem fazer nada e ia embora. Quando precisávamos de alguma decisão ou apoio, não havia ninguém. Era como se a gestão existisse só no papel.”

## O Gestor "Pompom" (O Motivador Tóxico)

---

Aquele que ignora a falta de salário e a estrutura precária para pregar a "resiliência" e o "amor pela educação". É o rei das dinâmicas de grupo vazias e dos cartazes de autoajuda na sala dos professores mofada.

- **A Toxicidade:** A invisibilização do sofrimento. Ao tratar o esgotamento como "falta de pensamento positivo", ele silencia a crítica política e patologiza quem está cansado.

Segundo Han (2017), vivemos em uma sociedade do desempenho, onde a pressão por produtividade leva o indivíduo a uma autoexploração voluntária. No ambiente escolar, isso se manifesta quando o mestre, sob o discurso da "resiliência" e do "amor à camisa", acaba por se tornar o seu próprio vigilante, culminando em um cansaço destrutivo que Han define como o infarto da alma.

Refletindo sobre a vida líquida, Bauman (2007) argumenta que a sociedade contemporânea transforma sujeitos em mercadorias de consumo. No ambiente escolar, O Gestor Pompom pressiona o professor a performar uma satisfação inabalável, sendo reduzido a um fornecedor de índices estatísticos cujas necessidades humanas são ignoradas em favor da "imagem" e da eficiência mercantil da instituição.

## O Gestor "Muralha de Berlim" (Inacessível)

---

Para falar com ele, o professor precisa passar por três filtros e agendar com semanas de antecedência. Ele criou uma hierarquia de castas dentro da escola.

- **A Toxicidade:** O sentimento de desamparo. O professor sente que faz parte de uma Teatro corporativo onde o topo não apenas o ignora, mas o despreza ativamente através da burocratização do acesso.

## O Coordenador Ameaçador (A Vitimização como Escudo)

---

Este coordenador alterna duas posturas conforme a conveniência: a da ameaça e a da vítima. Quando é questionado sobre sua ausência, o não cumprimento de horários ou a falta de trabalho efetivo, reage com intimidação velada ou explícita. Quando cobrado

formalmente, recorre ao discurso da doença de familiares como justificativa permanente para não estar presente, não assumir responsabilidades e não cumprir suas atribuições.

A situação pessoal, que merece respeito em qualquer contexto humano, é instrumentalizada como blindagem funcional. O problema não é a doença em si, mas seu uso recorrente para escapar do trabalho, silenciar críticas e gerar constrangimento moral em quem cobra o mínimo esperado de um cargo de coordenação.

- **A Toxicidade:** A manipulação emocional e o assédio moral. A ameaça cria medo; a vitimização cria culpa. Entre uma e outra, o coordenador se mantém intocável, enquanto a equipe é sobrecarregada e silenciada.
- **O Efeito na Escola:** A paralisia coletiva. Professores deixam de cobrar, de denunciar e de pedir apoio, pois qualquer tentativa de responsabilização é imediatamente convertida em ataque pessoal “insensível”. A escola passa a funcionar sem coordenação real, mas com clima de tensão permanente.

## Relato de Samira

“Quando cobravam presença ou ajuda, ele se exaltava e ameaçava. Depois dizia que a família estava doente e que não podíamos exigir nada. No fim, não cumpria horário, não fazia nada e ainda nos fazia sentir culpados por cobrar.”

## O Gestor "Inquisidor Pedagógico"

Diferente do Vigilante de Planilhas (que foca no papel), este foca na técnica. Ele entra na sala de aula não para apoiar, mas para encontrar falhas na metodologia do professor na frente dos alunos. Ele usa o saber pedagógico como arma de humilhação, questionando a autoridade do docente publicamente.

## O Gestor "Justiceiro Seletivo"

Ele não é omisso como o Fantasma Soridente, ele age — mas apenas contra quem ele não gosta. Ele ignora as faltas graves dos seus "protegidos" (amigos ou aliados políticos),

mas abre processos administrativos rigorosos por atrasos de 5 minutos de quem o questiona. É a corrupção da justiça institucional.

## O Gestor "Algoritmo Vivo"

---

Este é uma evolução do Vigilante de Planilhas. Ele só toma decisões baseadas em índices (IDEB, taxas de aprovação). Se um professor reprova um aluno que não sabe ler, o gestor o pressiona a "rever a nota" para não prejudicar o indicador da escola. Ele mata a ética pedagógica em favor da estatística.

## O Gestor "Vampiro(a) de Projetos"

---

Ele estimula a criatividade, mas, quando um professor desenvolve um projeto brilhante, o gestor toma a autoria para si nos relatórios e eventos externos. Ele "suga" a energia e a inovação da equipe para brilhar sozinho perante a Secretaria de Educação.

## O Coordenador "Bombeiro de Vidro"

---

Este perfil é aquele que tenta apagar todos os incêndios (conflitos com alunos, pais e professores), mas é extremamente frágil e sem autoridade real.

- **O Comportamento:** Ele corre o dia todo, parece ocupado e exausto, mas não resolve nada efetivamente. Quando um professor traz um problema grave de indisciplina, ele "conversa" com o aluno, oferece um copo de água e o devolve para a sala cinco minutos depois.
- **A Patologia:** Ele sofre de uma necessidade patológica de ser amado por todos (alunos e professores). No fim, ele acaba sendo o "escudo" que protege o aluno infrator e deixa o professor desamparado, pois tem medo de parecer autoritário ou impopular.

## O Vice-Gestor "Caronista de Relatórios"

---

Este é o mestre(a) da invisibilidade produtiva. Ele(a) nunca está presente nos momentos de crise ou no pátio, mas é o primeiro a assinar e enviar os relatórios de sucesso para a Secretaria.

- **O Comportamento:** Ele(a) se apropria do trabalho braçal da coordenação e do corpo docente. Se um projeto deu certo, ele escreve o documento final como se fosse o mentor intelectual. Ele habita as "sombras administrativas", surgindo apenas quando há algo positivo para colher os louros.
- **A Patologia:** Representa o **vampirismo intelectual**. Ele não gera energia, ele consome a energia produzida pelos outros para manter sua posição política no sistema, sendo o exemplo perfeito da "drenagem do mérito" alheio.

## O Coordenador "Pedagogia de Grife"

---

Este perfil é obcecado por termos técnicos da moda e metodologias ativas, mas ignora a precariedade da realidade escolar.

- **O Comportamento:** Ele exige que o professor (que mal tem giz ou internet) utilize "Gamificação", "Sala de Aula Invertida" ou "Design Thinking". Ele critica o professor que usa o quadro, rotulando-o como "tradicional", mas nunca entra na sala para demonstrar como fazer com 40 alunos superlotados.
- **A Patologia:** É o **descolamento da realidade**. Ele usa o saber pedagógico como ferramenta de humilhação e superioridade intelectual, criando um abismo entre o "discurso bonito" da coordenação e o "chão da escola" ensanguentado do professor.

## O Sequestrador de Subjetividades (O Gestor Inquisidor)

---

Este gestor não se contenta em controlar apenas o horário de entrada e saída do funcionário; ele sente a necessidade de colonizar a mente e o tempo privado do subordinado.

Este gestor é o carcereiro do pensamento. Para ele, um funcionário que estuda e escreve é um funcionário que “pensa demais” e, portanto, é difícil de domar. Ele não quer

colaboradores; quer máquinas de execução que, ao chegarem em casa, desliguem-se completamente, para que no dia seguinte estejam prontas para serem ligadas novamente pela sua vontade

## Relato de Graça: A Intelectualidade como Crime

Graça sempre foi uma acadêmica brilhante. Para ela, a escrita e a pesquisa eram o ar que respirava fora da redoma sufocante da escola. Produzia livros, artigos e cursos em suas madrugadas, em seus domingos, no tempo que o sistema não lhe pagava, mas que também não conseguia lhe tirar. A violência começou de forma irônica. Em uma reunião, ao mencionar que não tinha tempo de acompanhar as centenas de páginas do Diário Oficial, ouviu do gestores, diante dos colegas: '*Tempo você tem, Graça. Afinal, para escrever livros e fazer cursos você sempre encontra tempo, não é?*' **Naquele momento, o tempo privado de Graça foi confiscado.** Sua produção intelectual, fruto de seu sacrifício pessoal, foi transformada em prova de 'má-fé'. Para o gestor, o fato de ela não estar exaurida a ponto de não conseguir pensar fora da escola era uma afronta ao seu controle. A perseguição se estendeu ao corpo. Graça, que raramente faltava, precisou de uma consulta médica. Ao apresentar o atestado, ouviu a risada cínica: '*Nossa, mas você está muito doentinha, hein?*'. A expressão, dita em tom de diminutivo infantilizador, tinha um objetivo claro: rotulá-la como frágil, instável, alguém cuja saúde — e, por extensão, a palavra — não merecia crédito. O crime de Graça? Ter uma vida mental que a escola não conseguia colonizar. O sistema não queria apenas o seu trabalho; queria o seu esgotamento total. Para um Sequestrador de Subjetividades, **um mestre que ainda produz pensamento próprio é um mestre que ainda não foi devidamente enterrado.**"

## A Inveja da Autonomia (O Complexo de Salieri)

O gestor vê a produção externa do funcionário (livros, artigos, cursos) não como um mérito, mas como uma **ameaça ou uma traição**. Ele sofre de uma espécie de "Complexo de Salieri": diante do talento e da disciplina do outro, ele reage tentando diminuir o valor da obra para se sentir superior. Se ele não produz, ninguém sob seu comando deve ter energia para produzir.

## A Tática da "Confusão Deliberada" de Tempos

Sua principal ferramenta de manipulação é apagar a linha que separa o **Tempo do Capital** (trabalho) do **Tempo da Vida** (privado).

**A lógica dele:** "Se você tem energia para criar algo para si, você deveria estar usando essa energia para a escola." Ele utiliza a vida privada como **moeda de troca e chantagem**. Ao dizer "você tem tempo para livros", ele tenta gerar um sentimento de culpa no trabalhador, como se o descanso ou o projeto pessoal fosse um roubo cometido contra a instituição.

## O Uso da Ironia Infantilizadora

---

O termo "muito doentinha" revela o uso da **condescendência como arma**. Ao usar o diminutivo, ele retira a maturidade da mulher trabalhadora. Ele a transforma de uma "intelectual produtiva" em uma "criança frágil".

**O objetivo:** Deslegitimar o corpo. Se o corpo dela adoece, ele rotula como falha de fabricação, e não como consequência do ambiente tóxico que ele mesmo cria.

## A Gestão por Vigilância Simbólica

---

Ele opera sob a lógica do **Panóptico de Bentham**: ele quer que o funcionário sinta que está sendo vigiado mesmo fora da escola. Ao citar os livros e cursos da funcionária, ele deixa claro: "Eu sei o que você faz quando não está aqui. Eu vigio seus passos, suas redes sociais e seus sucessos. Nada me escapa."

## O Perfil Discursivo: O "Omissio Soridente"

---

Muitas vezes, esse gestor não grita. Ele usa o "riso cúmplice" e a "ironia fina". Ele destrói a reputação do funcionário com frases curtas e venenosas ditas em público, disfarçadas de observações casuais, o que torna o assédio mais difícil de ser provado, mas extremamente eficaz em destruir o psicológico da vítima.

## O Diagnóstico do Caos: O abismo do chão da escola

---

O traço comum entre esses perfis é a **Ausência Física**. O "nunca estar no chão da escola" é, segundo o artigo de referência, uma forma de **Violência Simbólica**. Ao se

trancarem em gabinetes ou agendas externas, gestores e coordenadores protegem a si mesmos e deixam o professor na linha de frente do esgotamento.

Essa distância cria o que chamamos de **Hierarquia da Indiferença**: quem tem o poder de resolver o problema não quervê-lo, e quem vê o problema não tem o poder de resolvê-lo. O resultado é o sepultamento da vocação em vida.

Seja pelo excesso de autoridade ou pela ausência total dela, essas gestões compartilham um traço comum: a desumanização do educador. A escola deixa de ser um local de troca para se tornar um espaço de sobrevivência. Quando a liderança falha, o reflexo é um efeito dominó que desce do gabinete, atravessa a sala dos professores e termina, inevitavelmente, prejudicando o olhar de cada aluno que ali deveria florescer.



## CAPÍTULO 2

# O BANQUETE DAS SOMBRAS: O ASSÉDIO ENTRE PARES

Quando o topo da pirâmide é instável, ausente, permissivo, sem regras e limites definitos ou tirânico, a base tende a se fragmentar. Nas instituições de ensino, a toxicidade não vem apenas de quem detém o poder, mas também de quem divide o giz. O assédio horizontal ocorre quando os próprios companheiros de jornada se tornam os principais algozes uns dos outros, transformando a sala dos professores em um território de desconfiança e isolamento.

## A Sala dos Professores como Espaço de Moralismo, Hipocrisia e Violência Simbólica

O que deveria ser um refúgio de descanso tornou-se o epicentro da toxicidade. É onde as **Hierarquias Informais** se materializam. A sala dos professores muitas vezes vira um "aquário de tubarões", onde o silêncio e o cochicho são usados para marcar território.

A toxicidade da sala dos professores não se manifesta apenas em gritos ou confrontos explícitos. Ela se sustenta, sobretudo, em um **moralismo performático**, encenado por docentes que se autoproclamam guardiões da ética, da moral e dos "bons costumes". São aqueles que fazem questão de afirmar, em tom quase sacerdotal, que *"nunca se meteram em fofocas"*, que *"por onde passaram nunca tiveram problemas"*, que *"sempre se deram bem com todo mundo"*.

Essa autoimagem de pureza moral não passa de uma máscara. Por trás do discurso civilizado, operam como **agentes centrais da fofoca**, do julgamento e da violência simbólica cotidiana. Observam, catalogam e comentam tudo: a roupa considerada inadequada, o cabelo “extravagante”, o corpo, o modo de falar, a vida afetiva, a condição financeira, a maternidade ou a ausência dela. Nada escapa ao tribunal informal instalado entre um café e outro.

Esses docentes não levantam a voz. Não precisam. Seu poder está no cochicho, no olhar atravessado, na piada travestida de preocupação, na frase iniciada com “*não é fofoca, mas...*”. São especialistas em destruir reputações mantendo as mãos limpas. O dano é sempre terceirizado, pulverizado no grupo, dissolvido na coletividade — e, por isso mesmo, mais difícil de combater.

- **A "Rádio Corredor" e o Assassinato de Reputação:** Docentes que passam o intervalo inteiro dissecando a vida de colegas ausentes. Não se discute pedagogia; discute-se o erro do outro, o tipo de aula do outro, o cabelo e a roupa do outro, a roupa do outro, a vida pessoal do outro. É o uso da palavra para cavar a cova da credibilidade alheia.
- **O Grupo de WhatsApp Paralelo:** A ferramenta que deveria agilizar o trabalho vira uma arma de exclusão. Cram-se grupos "sem fulano" apenas para ridicularizar suas falas em reuniões ou seu jeito de ensinar.

A erosão da solidariedade docente reflete o que Bauman (2001) define como a fluidez dos laços humanos na modernidade líquida. Nesse cenário, as relações tornam-se frágeis e pautadas pelo imediatismo, transformando o ambiente de trabalho em um espaço de conexões utilitárias, onde o medo e a insegurança impedem a formação de uma comunidade real de apoio entre os mestres.

## A Tirania do Tempo: O Veterano "Dono da Escola"

---

Um dos perfis mais tóxicos é o do docente que confunde **tempo de serviço** com **autoridade moral**. São professores que pararam no tempo, não inovam, não gostam de mudanças e se sentem ameaçados por qualquer brisa de renovação.

- **O Pedágio do Entusiasmo:** Quando um colega chega com ideias novas, o veterano estagnado usa o sarcasmo: *"Eu já fazia isso quando você ainda nem tinha nascido"*. O objetivo é murchar o entusiasmo do outro para que a própria mediocridade não seja exposta.
- **A Inveja como Motor da Crítica:** O professor que não consegue mais se conectar com os alunos passa a odiar o colega que é querido pela turma. A afetividade do outro é lida como "falta de conteúdo" ou "querer aparecer".

A antiguidade, em vez de ser fonte de troca e aprendizagem, converte-se em instrumento de dominação. Professores com mais tempo de serviço passam a se enxergar como donos do saber, da verdade pedagógica e da escola em si. A experiência deixa de ser partilhada; vira ameaça velada.

Frases como "isso não funciona aqui", "já tentaram antes", "quando você tiver mais tempo de sala, vai entender" não são conselhos — são mecanismos de amordaçamento. O recado é claro: inovar é uma afronta, questionar é desrespeito, propor é ousadia imperdoável. O novo precisa ser contido para que o velho não seja exposto em sua estagnação.

Essa postura cria um ambiente onde o medo substitui o diálogo. O docente mais jovem aprende rapidamente que pensar demais incomoda, que entusiasmo é perigoso e que visibilidade pode custar caro.

## Relatos das Sombras: Quando o Colega vira Algoz

### Relato de Thiago: O Massacre do Novato (Thiago, 1 ano de docência)

"No meu primeiro dia, tentei organizar os livros que estavam jogados no canto da sala para usar com os alunos. Uma professora veterana gritou comigo na frente de todos: 'Quem você pensa que é? Chegou ontem e já quer mudar o que a gente faz há 20 anos?'. Ninguém me defendeu. O grupo se calou, validando a agressão dela. Ali eu aprendi que a competência valia menos que o tempo de casa."

## **Relato Sérgio: O Boicote ao Favorito (Sérgio, postura acolhedora)**

"Eu era o favorito dos estudantes. Isso despertou a ira de colegas que preferiam o autoritarismo. Eles passaram a disseminar rumores entre os pais de que eu 'não dava conteúdo' e que minhas aulas eram apenas entretenimento. No conselho de classe, qualquer erro administrativo meu era amplificado como prova de incompetência. Cansado de me defender de mentiras de quem deveria ser meu parceiro, pedi remoção."

## **Relato de Carla: O banquete das Sombras**

"Carla, recém-chegada a uma unidade escolar com excelentes notas no concurso, trouxe ideias para projetos interdisciplinares. Em vez de apoio, encontrou uma barreira de veteranos que viam sua energia como uma ameaça ao "status quo" de comodismo. Nas reuniões, suas falas eram interrompidas por risinhos abafados. No café, o silêncio imperava assim que ela entrava na sala. A mensagem era implícita: "Aqui não é lugar para brilhar". Carla, que amava ensinar, passou a almoçar dentro do carro para evitar o veneno das conversas alheias. O isolamento foi o seu carrasco."

## **Relato de Maria: O Riso Autorizado**

"Maria era ridicularizada quase diariamente por uma professora readaptada, oficialmente alocada no apoio pedagógico. Na prática, essa docente pouco ou nada fazia: chegava tarde, sentava-se diante do computador e passava horas navegando na internet, quando vinha trabalhar. Ainda assim, era protegida pela gestão e temida pelo grupo. Maria, sempre que passava pela sala, tornava-se alvo de comentários irônicos sobre sua voz, sua postura e suas estratégias de aula. A readaptada fazia piadas em tom alto, provocando risadas cúmplices. Ninguém a confrontava. O riso coletivo funcionava como autorização para a violência. Maria passou a evitar a sala dos professores. Sentia vergonha, raiva e impotência. O que mais a feriu não foi a agressora — foi o silêncio institucional que transformou o escárnio em rotina."

## **Relato de Helena: A Professora que “Esquecia”**

"Helena tinha lapsos de memória. Esquecia chaves, papéis, datas. Nada que compromettesse sua prática pedagógica, mas o suficiente para virar motivo de chacota. As colegas passaram a tratá-la como piada ambulante. 'Já esqueceu de novo?' 'Tem que anotar tudo, né, Helena?' 'Cuidado, ela esquece até que é professora.' As risadas vinham sempre acompanhadas de falsa preocupação. Nunca houve ajuda real — apenas exposição. Helena passou a se desculpar antes mesmo de errar. Pediu licença médica após uma crise de ansiedade no meio de uma reunião. O grupo seguiu intacto. Helena, não."

## Relato de Marta: As Donas da Moral e da Arte de Ensinar

“Marta enfrentou um grupo de professoras antigas que se autodenominavam ‘a base da escola’. Eram as donas da moral, dos bons costumes e da chamada ‘verdadeira arte de ensinar’. Tudo o que fugia ao método delas era visto como ameaça. Marta era jovem, estudiosa, atualizada. Isso bastou. Suas propostas eram ridicularizadas como ‘modinhas’. Sua postura ética era lida como arrogância. Sua recusa em fofocas virou sinal de falsidade. As ‘maiorais’ se reuniam para decidir quem ela era — e Marta nunca foi convidada a se definir. Quando percebeu, já estava isolada, rotulada e vigiada. Aprendeu que, naquela escola, saber demais era perigoso.”

## Relato de João: O Assédio Que Adoece

“João sofreu assédio sistemático após denunciar práticas antiéticas na escola. A partir disso, virou alvo. Colegas passaram a ironizá-lo em público, questionar sua sanidade e insinuar que ele ‘via problema em tudo’. Bilhetes sumiam. Informações não chegavam. Em reuniões, sua fala era interrompida ou ignorada. O objetivo era claro: desestabilizar. João desenvolveu insônia, taquicardia e crises de pânico. O assédio não foi pontual — foi estratégico. Quando pediu afastamento por saúde, ouviu que precisava ‘aprender a conviver’. A violência venceu.”

## Relato de Ana Paula: Quando a Dignidade é Triturada

“Ana Paula foi vítima de um assédio grave e contínuo após se recusar a compactuar com fraudes em registros pedagógicos. A partir disso, passou a ser desqualificada como profissional e como pessoa. Espalharam boatos sobre sua vida pessoal. Questionaram sua estabilidade emocional. Tentaram desacreditá-la junto à direção e aos pais. Em conselhos de classe, seu nome era sinônimo de problema. Ana Paula não perdeu o emprego — perdeu a saúde. Pediu exoneração após anos de perseguição. A escola seguiu funcionando como se nada tivesse acontecido. O agressor nunca foi responsabilizado.”

## Relato de Lúcia: A Sala do Computador como Central de Ataques

“A professora readaptada ocupava uma mesa fixa próxima à coordenação. Oficialmente, exercia função de apoio pedagógico. Na prática, passava o dia no computador, navegando em redes sociais, enquanto observava tudo e todos. Nada lhe escapava. Cada comentário, cada atraso, cada falha virava material de relato. Ela era o elo entre as professoras mais antigas e a coordenação. O que se falava na sala dos professores chegava distorcido à

gestão. O que a gestão insinuava voltava em forma de fofoca ‘inofensiva’. Formou-se uma estrutura perfeita de vigilância e ridicularização. Professores eram alvos de piadas públicas sobre sua aparência, sua didática e até sua saúde emocional. A readaptada iniciava os comentários; as veteranas validavam com risos; a coordenação silenciava — ou, pior, participava com ironias disfarçadas de orientação. Lúcia percebeu que qualquer tentativa de diálogo virava motivo de escárnio. Quando questionou a ausência de apoio pedagógico real, foi rotulada como ‘conflituosa’. Seu nome passou a circular em conversas paralelas como exemplo de ‘problema’. A humilhação não era accidental. Era método. O riso coletivo servia para esmagar resistências e manter o grupo alinhado. Lúcia adoeceu. Pediu afastamento médico. Ao retornar, encontrou seu espaço ocupado e seu silêncio celebrado. Ali, ela entendeu que não se tratava de pessoas tóxicas isoladas — tratava-se de um sistema organizado de violência cotidiana, legitimado pela omissão e pela cumplicidade institucional.”

## O relato de Ana Maria: O Assassinato Simbólico e o tribunal da calúnia

“O caso de Ana Maria revela uma devastadora campanha de difamação planejada por um Agente Administrativo que, através de manipulação emocional e vitimização, mobilizou a comunidade escolar para destruir sua reputação. A vítima foi alvo de acusações criminosas falsas ditas pela agente administrativa e demais funcionários, sendo chamada de "ladrão" e "doente mental", sob a alegação de ter sumido com documentos oficiais da Escola. O que era uma conduta ética e reservada de Ana Maria foi perversamente distorcido como prova de culpa e inaptidão moral. A Gestão e a Coordenação Pedagógica, em vez de garantirem um ambiente seguro e justo, agiram com indiferença e frieza, tornando-se cúmplices da violência. Ana Maria foi submetida a assédio direto, ouvindo ameaças de demissão e exigências ilegais de disponibilidade integral de horários, sob o pretexto de que seu cargo não possuía limites fixos. Ao buscar espaço para defesa, encontrou apenas o reforço das suspeitas e o desprezo institucional. Mesmo após a verdade vir à tona — quando o próprio acusador "encontrou" os documentos e admitiu que eles nunca haviam sumido —, o ciclo de agressões não foi interrompido. A revelação da inocência de Ana Maria não gerou retratação por parte da escola nem o cessar do assédio por parte do agressor, evidenciando que a perseguição possuía um caráter perverso que ignorava os fatos em favor da manutenção do terror psicológico. Por fim, Ana Maria foi silenciada e dispensada com a justificativa de que a escola não deveria interferir em "desentendimentos entre funcionários". Essa omissão ativa institucionalizou a mentira e consolidou o assassinato de sua reputação profissional. O episódio ilustra a falência ética de uma instituição que permite o linchamento moral de seus servidores, convertendo-se em um palco de injustiça onde a integridade do trabalhador é tratada como descartável.”

O relato de Ana Maria expõe a face mais criminosa da violência institucional: a **difamação planejada** como ferramenta de aniquilamento profissional. Neste cenário, a escola deixou de ser um espaço educativo para se tornar um tribunal de exceção, regido por intrigas e manipulações.

A violência não partiu apenas de um indivíduo, mas de uma "engenharia de destruição simbólica". Um agente administrativo, agindo como falso "guardião moral", utilizou o teatro emocional e a vitimização para disseminar mentiras graves. Ana Maria foi rotulada como "ladra", "mal caráter" e "doente mental", sob a acusação falsa de que teria sumido com documentos para encobrir fraudes.

A personalidade reservada e ética de Ana Maria foi usada contra ela. Sua discrição foi lida como "intenção oculta" e sua seriedade como "patologia". O ambiente foi contaminado de tal forma que colegas e funcionários aderiram ao linchamento moral, invertendo a realidade: a vítima passou a ser vista como a agressora.

O fator mais agravante foi a postura da Gestão e da Coordenação. Em vez de investigar e proteger a verdade, os gestores:

- **Alimentaram a farsa:** Questionavam Ana Maria sobre os documentos mesmo diante de suas provas de organização.
- **Praticaram Assédio Direto:** Usaram frases de ameaça como "*a fila lá fora está grande querendo sua vaga*" e "*eu te coloquei no cargo e posso te tirar*".
- **Exigiram Servidão:** Alegavam que, pelo cargo, ela não tinha horário fixo, exigindo disponibilidade total e irrestrita.
- **Lavem as mãos:** Justificaram a dispensa de Ana Maria como um simples "desentendimento entre funcionárias", ignorando o crime de calúnia ocorrido sob seus olhos.

Mesmo quando o próprio agente difamador "encontrou" os documentos — provando que nunca houve sumiço — a perseguição não parou. A verdade foi tratada como um detalhe irrelevante. Ana Maria foi descartada, provando que, no **Cemitério dos Mestres**, a reputação de um profissional vale menos que a conveniência política de uma gestão omissa.

## A Teoria: Pierre Bourdieu e a Violência Simbólica no Caso Ana Maria

O linchamento moral sofrido por Ana Maria não foi um acidente de percurso, mas a manifestação do que **Pierre Bourdieu (1989)** conceitua como **Violência Simbólica**. Trata-

se de uma forma de poder que se exerce sobre os indivíduos com a sua cumplicidade — não por escolha, mas por estarem inseridos em uma estrutura que os impede de enxergar a opressão.

Neste caso, a violência simbólica operou em três frentes devastadoras:

1. **A Produção de "Verdade" pela Hierarquia:** Quando a gestão e a coordenação ignoram as provas de Ana Maria e validam o choro e a mentira da agressora, elas exercem o poder de definir a realidade. Como afirma Bourdieu, o detentor do capital simbólico (o gestor) tem o poder de "fazer ver e fazer crer". Ao perguntarem "Ana Maria, cadê os documentos?", eles não estavam apenas cobrando; estavam chancelando a suspeita de roubo, transformando a calúnia em uma verdade administrativa oficial.
2. **A Naturalização do Abuso:** A frase *"a fila lá fora está grande querendo sua vaga"* é uma estratégia de dominação que visa reduzir o sujeito a um objeto descartável. Bourdieu (1989) explica que a violência simbólica se torna eficaz quando as vítimas passam a aceitar as categorias de pensamento dos dominadores. No caso de Ana Maria, a gestão tentou fazê-la crer que o seu sofrimento era um "desentendimento comum", e não um crime contra a sua honra.
3. **O Silêncio como Homologação:** Para Bourdieu (1989), o silêncio das instituições não é neutro. O silêncio da gestão diante da difamação é uma **omissão produtora de violência**. Ao não intervir, a escola "autoriza" que a mentira circule como capital social legítimo nos corredores, punindo a vítima com o isolamento e o ostracismo.

Conforme a perspectiva de Bourdieu (1989), o caso de Ana Maria ilustra como a gestão escolar pode converter o seu poder institucional em um instrumento de violência simbólica. Ao validar calúnias e silenciar a defesa da vítima, a administração opera uma 'magia social' que transforma a integridade da trabalhadora em culpa patológica, soterra a sua reputação e legitima o terror psicológico sob o manto da neutralidade administrativa.

Dialogando com o conceito de abjeção em Kristeva (1982), percebe-se que o ambiente escolar degradado coloca o professor em um estado de repulsa e estranhamento de si mesmo. O mestre deixa de se reconhecer em sua função, sentindo-se expelido por um sistema que o trata como um objeto descartável, o que aprofunda o sentimento de soterramento subjetivo.

## O Reflexo no Espelho: A Vitória do Sistema

---

O assédio entre pares é o sintoma mais triste da "Morte Silenciosa da Educação". É o momento em que a vítima se torna o algoz do seu igual. Quando a solidariedade de classe é substituída pela predação mútua, o sistema vence.

O mestre chega em casa sem forças para falar. Não é falta de amor à profissão. É o efeito acumulado de sobreviver a um ambiente que exige presença plena, mas oferece insegurança constante. **Resistir, aqui, não é apenas dar aula; é conseguir sair da sala dos professores com a dignidade ainda respirando.**

## A Cultura da Vigilância Mútua e a Fofoca como Arma

---

Em um ambiente onde a gestão fomenta o medo, o "dividir para conquistar" torna-se a regra. Alguns docentes, em busca de proteção ou favores da diretoria, assumem o papel de informantes. O diálogo pedagógico é substituído por murmúrios nos corredores. A fofoca deixa de ser um ruído irrelevante e passa a ser uma ferramenta de destruição de reputações. Um comentário sobre a metodologia de um colega ou sobre sua vida pessoal é distorcido para isolá-lo do grupo.

## O Gaslighting Coletivo e a Exclusão

---

O assédio entre iguais muitas vezes se manifesta através do silêncio proposital. É o "gelo" dado em reuniões, o olhar de desaprovação quando alguém propõe algo novo, as piadas, as indiretas ou a exclusão de grupos de comunicação, o Bullying, as fofocas, as piadas, as indiretas. Quando o assediado tenta confrontar a situação, o grupo utiliza o *gaslighting*: fazem-no acreditar que está imaginando coisas, que é "sensível demais" ou que o problema é sua personalidade "difícil" e "problemática". Essa invalidação constante destrói o senso de pertencimento, essencial para qualquer educador.

## A Competição Desfreada por Migalhas

---

O sistema muitas vezes joga os profissionais uns contra os outros através de bônus por produtividade ou métricas de desempenho que ignoram o contexto humano. Em vez de cooperação, surge a rivalidade. Professores passam a esconder materiais, boicotar eventos de colegas ou criticar a autoridade alheia diante dos alunos para parecerem "os melhores". Nessa guerra de egos por migalhas de reconhecimento, quem perde é a qualidade do ensino e a saúde de quem leciona.

## Quando Resistir Já é Trabalho

---

Nem todo cansaço é físico. Há um tipo de exaustão que nasce da necessidade constante de se proteger. O professor, em ambientes adoecidos, não trabalha apenas ensinando; ele trabalha se defendendo. Defende sua fala, sua metodologia, sua ética, sua dignidade.

Essa defesa permanente consome energia vital. O cérebro nunca descansa porque está sempre em alerta. A mente calcula riscos antes de cada palavra. O corpo aprende a antecipar ataques que talvez nem venham — mas que já vieram antes. Não é paranoia. É memória do sofrimento.

Quando o docente chega em casa sem forças para falar, não é falta de amor à profissão. É o efeito acumulado de sobreviver a um ambiente que exige presença plena, mas oferece insegurança constante.

## Docentes Fora da Cartilha: O Estigma de Não Pertencer às “Maioriais”

---

Há um tipo específico de violência direcionada aos docentes que não se enquadram no discurso, na postura e na lógica das “maioriais da escola” — aquelas figuras que, sem ocupar cargos formais, governam pelo medo, pela influência e pela manipulação simbólica do coletivo.

Esses professores e professoras cometem um pecado imperdoável: pensam diferente. Não reproduzem o discurso dominante, não participam das rodas de fofoca, não riem das mesmas piadas, não compactuam com a desumanização cotidiana. Por isso, tornam-se alvos.

O grupo dominante passa então a marcá-los como “difíceis”, “estranhos”, “problemáticos”, “arrogantes” ou “desagregadores”. Não porque causem conflitos, mas porque não se submetem. A divergência é tratada como ameaça. O silêncio crítico vira afronta. A postura ética é interpretada como soberba.

## A Anatomia do Escárnio: As Rainhas do Sarcasmo

As "Maiorais" são mestras da microagressão. Elas operam na fronteira invisível entre a "brincadeira" e a humilhação. O objetivo nunca é o humor real, mas a demarcação de território e o controle do capital social da escola. Quem não se submete ao tom ácido do grupo é sumariamente exilado, rotulado como "difícil", "estranho" ou "sem senso de humor".

**"No reino das indiretas, o silêncio da vítima é o aplauso da rainha."**

Neste tribunal informal, as indiretas funcionam como flechas lançadas no escuro. Se o professor atingido reclama, é vítima de *gaslighting* coletivo: "foi apenas uma piada", "você é sensível demais". O sarcasmo delas funciona como uma anestesia social: elas desarmam a vítima com o riso da plateia antes de realizar o assassinato da sua reputação.

## Relato: A Piada que Soterrou (Lucas, 24 anos)

“Eu tinha acabado de entrar na rede. Estava empolgado e trouxe um mapa-múndi interativo que construí com materiais recicláveis para uma aula de Geografia. Entrei na sala dos professores carregando aquilo com orgulho. As 'Maiorais' ocupavam o sofá do canto, o território sagrado delas. Uma delas olhou para o meu material, trocou um olhar cúmplice com as outras e disparou: '*Olha lá, meninas, chegou o estagiário de luxo. Que fofo, ele ainda acha que o sistema se importa com cartolina. Daqui a seis meses a gente vê se esse mapa ajuda ele a achar o caminho da farmácia pra comprar antidepressivo*'. A sala inteira riu. Não foi um riso de alegria, foi um riso de alívio por não serem elas o alvo. Aquele mapa, que levou semanas para ser feito, de repente pareceu lixo. Eu nunca mais levei um projeto inovador para aquela escola. Elas mataram o meu brilho com uma frase 'engraçadinha' e um café na mão.”

## Guia de Identificação: Como Reconhecer as "maiorais"

---

Para o mestre que acaba de chegar, a sobrevivência depende da capacidade de ler os sinais antes que a primeira mordida ocorra. Observe os seguintes padrões:

- **A Geografia do Trono:** Elas ocupam sempre o mesmo lugar, mesma sala, escolhem turmas, alunos muitas vezes, geralmente com visão estratégica da porta. Se você se sentar ali por engano, o silêncio será sua recepção.
- **O Interrogatório Disfarçado:** Elas serão as primeiras a se aproximar, mas não por acolhimento. Querem extrair dados: de onde você veio, quem você conhece e qual a sua "utilidade" no jogo de poder delas.
- **O Código Binário:** Fique atento à comunicação não-verbal. Enquanto você fala de seus planos pedagógicos, observe o levantar de sobrancelhas e os sorrisos de canto de boca trocados entre elas. Sua sentença está sendo assinada em silêncio.
- **Os Diminutivos de Controle:** Termos como "queridinho", "amorzinho" ou "novato" não são afeto; são ferramentas de infantilização para estabelecer quem detém a antiguidade e a autoridade no local.

## O Veredito Teórico: O Panóptico do Deboche

---

Essa dinâmica de poder horizontal através do escárnio encontra eco na **Violência Simbólica de Pierre Bourdieu (1989)**. As "Maiorais" utilizam o seu status para ditar o que é aceitável ou ridículo. Quem foge do padrão — seja por excesso de dedicação ou por discordância ética — é submetido ao ostracismo.

Ao institucionalizar a fofoca e a piada como método de exclusão, elas criam um ambiente de **insegurança ontológica**, onde o professor gasta mais energia tentando ser aceito pelo grupo do que ensinando seus alunos. No **Cemitério dos Mestres**, as rainhas do sarcasmo são as zeladoras das lápides: elas garantem que nenhum entusiasmo sobreviva para desafiar o deserto que elas ajudaram a criar.

Rir com "as maiorais" é um seguro de vida; ser o motivo do riso é uma sentença de morte social. **Nem toda violência grita. Algumas servem café, sorriem e esperam você se calar.**

# A Violência Contra Quem Não Aprende a Jogar o Jogo

---

Esses docentes são punidos não por erros pedagógicos, mas por não jogarem o jogo da conveniência. São excluídos de conversas, ignorados em decisões informais, atravessados por olhares de reprovação sempre que ousam falar em reuniões.

Quando propõem algo, a reação é imediata: deslegitimação, interrupções, ironias. Quando se calam, são acusados de não colaborar. Não há saída honesta dentro de um sistema que exige submissão como moeda de aceitação.

As “maiorais” operam como fiscais morais e políticas da escola. Decidem quem pode falar, quem pode errar, quem merece apoio e quem será deixado à própria sorte. A sala dos professores torna-se, assim, um espaço de controle social, onde a neutralidade não existe: ou se está dentro do grupo, ou se está fora — e quem está fora paga caro.

Aos docentes que não se alinham, resta a solidão profissional. São deixados sem informação, sem parceria, sem defesa. Seus erros são ampliados, seus acertos silenciados. Tudo é observado, anotado e, quando conveniente, usado contra eles.

## **Colegas de profissão, rivais de sobrevivência, estranhas no mesmo barco.**

Com o tempo, muitos passam a duvidar de si mesmos. Outros adoecem. Alguns pedem remoção. A vitória do grupo dominante não está em convencer, mas em cansar, em desgastar, em expulsar lentamente aqueles que não se dobram à lógica da mediocridade organizada.

## **Cuidado ao expor suas feridas: para algumas colegas, elas não são sinais de dor, mas pontos de entrada.**

Não se trata de conflito de personalidades. Trata-se de violência estrutural dentro do próprio corpo docente. Uma violência praticada por quem deveria compreender, acolher e lutar junto — mas escolhe vigiar, punir e excluir.

De acordo com a perspectiva de Bauman (2004), a modernidade líquida substituiu a solidez dos laços humanos pela fragilidade das conexões. No "Cemitério dos Mestres", essa fluidez se manifesta na incapacidade de construir uma rede de proteção coletiva: o colega de trabalho torna-se um estranho com quem se compartilha apenas o espaço físico, mas nunca a carga emocional do adoecimento.

**A sala dos professores é o laboratório da violência simbólica: onde a hierarquia se disfarça de coleguismo para melhor oprimir.**

## O Bullying que a Escola Finge Combater

---

Há uma contradição brutal no coração da instituição escolar: **a mesma categoria profissional que discursa contra o bullying é, muitas vezes, sua maior praticante**. O bullying docente é mais sofisticado, mais silencioso e, por isso, mais devastador.

Ele se expressa na exclusão deliberada, nas risadas contidas, nas indiretas públicas, na desqualificação constante, no isolamento social imposto. Professores são ridicularizados por serem “sensíveis demais”, “modernos demais”, “afetuosos demais”, “quietos demais”, “diferente de todos”— qualquer diferença vira motivo para ataque.

**O mal não é apenas o que se faz, mas o vácuo que se deixa onde a proteção deveria estar.**

O agressor raramente se reconhece como tal. Justifica-se dizendo que é “brincadeira”, “opinião”, “sinceridade”. A vítima, por sua vez, é acusada de não saber lidar com críticas. O ciclo se fecha: a violência é normalizada, e o silêncio, institucionalizado.

**Educar virou o ato de sobreviver ao sistema que deveria educar.**

## A Covardia do Ataque pelas Costas

---

Na sala dos professores, **fala-se muito pelas costas e pouco de frente**. O confronto direto é evitado não por maturidade, mas por covardia estratégica. Critica-se na ausência, constrói-se uma narrativa coletiva contra alguém que não está presente para se defender. A sala dos professores se tornou **um aquário de mestres vigiados por tubarões invisíveis**.

Quando o alvo entra na sala, o ambiente muda. O riso cessa. O silêncio pesa. A mensagem é transmitida sem palavras: “você *não pertence*”. Esse jogo psicológico é uma forma refinada de expulsão simbólica, que antecede — e muitas vezes provoca — pedidos de remoção, adoecimentos e desistências da carreira.

O giz que escreve no quadro é o mesmo pó que cobre os sonhos esquecidos na gaveta.

## A Sala dos Professores como Espaço de Falta de Tudo

---

Falta empatia.

Falta escuta.

Falta ética coletiva.

Falta coragem para romper pactos de silêncio.

Falta compromisso real com o outro enquanto trabalhador da educação.

O que sobra é vigilância mútua, competição mesquinha, vaidade ferida e a necessidade constante de se proteger. A sala que deveria acolher torna-se campo minado. E o professor aprende, dolorosamente, que ali não se descansa — **ali se sobrevive**.

**Quando o educador aprende a sobreviver ao colega, a educação já foi derrotada.**



## CAPÍTULO 3

# A ANATOMIA DO INVISÍVEL: O ASSÉDIO EM DETALHES

A violência no ambiente escolar nem sempre deixa marcas roxas na pele, mas provoca cicatrizes profundas na alma. A dignidade do mestre é um cristal que, uma vez trincado pelo assédio constante, dificilmente recupera sua transparência original. Nesta seção, dessecamos as formas como o abuso se manifesta e os mecanismos de defesa que falham diante do pavor.

### A Anatomia do Abuso: Vertical e Horizontal

O assédio moral não é um evento isolado, mas um processo de gotejamento tóxico. Ele se divide basicamente em duas direções:

- **Vertical:** É a opressão que vem de cima para baixo. Ocorre quando o gestor utiliza sua posição de poder para humilhar, sobreregar ou isolar o subordinado. É a crítica pública, a retirada de turmas por represália ou a imposição de horários impossíveis.
- **Horizontal:** É a agressão entre iguais, como vimos anteriormente. É o grupo que se une para expelir quem pensa diferente, utilizando o desprezo e a indiferença como ferramentas de tortura psicológica.

## Humilhação Pública e a Invisibilidade Seletiva

Uma das táticas mais cruéis de erosão da dignidade é a desqualificação diante da comunidade escolar. Quando um coordenador corrige um professor na frente de seus alunos ou quando um colega desautoriza sua fala em uma reunião pedagógica, ocorre um assassinato simbólico da autoridade docente. Por outro lado, existe a "invisibilidade": o ato de ignorar as conquistas do profissional, fazendo-o sentir que seu esforço é inútil e que ele é perfeitamente descartável.

### Relato: O Caderno de Erros de Alice

"Alice era uma pedagoga dedicada que, após questionar a falta de transparência nas verbas da escola, passou a ser "vigiada". Sua diretora passou a andar com um bloco de notas, entrando nas aulas de Alice sem aviso e anotando cada suspiro. Nas reuniões de conselho, a gestora lia "erros" triviais de Alice diante de todos, como o tempo gasto para organizar as cadeiras. A mensagem era nítida: "Eu estou vendo você falhar". Alice passou a gaguejar em sala e a sentir náuseas ao ver o carro da diretora no estacionamento. A vigilância transformou sua competência em pavor."

## O Muro do Medo: Por que o Silêncio Prevalece?

A pergunta que muitos fazem de fora é: "Por que não denunciar?". A resposta reside no medo estrutural. O assediado teme:

- A Retaliação:** O receio de que a denúncia piore a perseguição ou resulte em transferências para locais de difícil acesso.
- O Descrédito:** O temor de que sua dor seja lida como "frescura" ou falta de resiliência.
- O Isolamento:** O pavor de ser visto como o "fofoqueiro" ou o "problemático" pelos próprios colegas que, por medo de também serem alvos, preferem se afastar da vítima.

## Gaslighting: A Dúvida sobre a Própria Sanidade

O auge da erosão ocorre quando o professor começa a acreditar que o agressor tem razão. O sistema é tão eficiente em culpar a vítima que o educador passa a se cobrar por uma perfeição inalcançável, mergulhando em um ciclo de culpa e autossabotagem. É a "morte silenciosa" da confiança em si mesmo.

### Relato de Roberto

"Roberto sofreu assédio horizontal por dois anos. Seus colegas de área criaram um grupo de mensagens onde ele era o único excluído. Quando ele entrava na sala dos professores, as conversas cessavam abruptamente. Ao tentar relatar o incômodo à supervisão, ouviu que "estava interpretando mal as coisas" e que "precisava ser mais sociável". O isolamento orquestrado e a negação da sua percepção o levaram a um colapso nervoso. Ele não foi demitido; ele apenas deixou de existir dentro daquela escola antes mesmo de assinar sua licença médica."

## O Professor e o Funcionário “Caxias”: Quando Fazer o Certo Vira Crime

Na escola adoecida, o problema não é quem erra.  
O problema é quem faz certo.

O professor e o funcionário conhecidos como “caxias” — aqueles que cumprem horário, seguem normas, respeitam alunos, zelam pelo patrimônio público e se recusam a participar de esquemas, fofocas ou jeitinhos — tornam-se alvos preferenciais de perseguição.

Não são vistos como profissionais éticos. São tratados como ameaça.

### A Ética Como Afronta

O docente que chega no horário expõe quem chega atrasado.  
O funcionário que cumpre sua função e sua carga horária revela quem se esconde.  
O professor que registra corretamente desmonta quem vive da maquiagem burocrática.

Por isso, o “caxias” incomoda. Sua simples presença funciona como espelho — e **ninguém gosta de encarar a própria negligência.**

A resposta do coletivo é cruel: ridicularização, isolamento, apelidos pejorativos, ironias públicas. Cumprir regras vira sinônimo de rigidez, falta de jogo de cintura, arrogância ou submissão cega. A ética é desqualificada para que a mediocridade continue confortável.

## O Massacre Cotidiano

O professor correto é acusado de “querer aparecer”. O funcionário responsável é taxado de “dedo-duro”. Ambos são silenciados com a mesma violência simbólica.

São excluídos das conversas, ignorados nas decisões, deixados sozinhos nos conflitos. Quando sofrem assédio, ouvem que “pediram por isso”, que “se colocaram nessa posição”, que “precisam aprender a conviver”.

A mensagem é clara: **faça o mínimo, finja que não vê, cale-se — ou pagará o preço.**

## A Valorização do Errado

Enquanto o correto é punido, o negligente é protegido. Quem burla regras é visto como esperto. Quem não cumpre horário é “humano”. Quem não trabalha direito é “coitado”.

A escola passa a premiar a omissão e a punir a responsabilidade. O discurso institucional fala em ética, mas a prática cotidiana **castiga quem tenta mantê-la viva.**

## O Resultado: Adoecimento e Cinismo

O “caxias” aprende, à força, duas lições possíveis: ou adoece tentando resistir; ou se embrutece para sobreviver.

Muitos pedem remoção. Outros se calam. Alguns abandonam a profissão. A escola perde seus profissionais mais comprometidos não por falta de vocação, mas por **excesso de coerência em um ambiente que despreza a integridade**. O professor e o funcionário “caxias” não são o problema da escola. São **o que ainda a sustenta**.

Quando eles são massacrados, ridicularizados e desvalorizados, não é apenas uma injustiça individual. É o sinal de que a instituição escolheu **proteger o errado e eliminar o correto**.

**E quando fazer o certo vira motivo de punição, a escola já perdeu sua função moral — mesmo que continue funcionando.**

Nesse contexto, podemos dizer que: A escola ensina o tempo todo — inclusive quando não percebe. Ensina pelo currículo oculto, pelas relações de poder, pelos silêncios institucionais. Quando um professor é humilhado publicamente, a escola ensina que a autoridade se exerce pela violência. Quando uma denúncia é ignorada, ensina que o sofrimento deve ser engolido em nome da imagem institucional.

Os alunos aprendem mais do que os conteúdos. Aprendem o que significa trabalhar, obedecer, calar, adoecer. Aprendem que o adulto que ensina também pode ser descartado. Esse aprendizado não aparece em avaliações externas, mas marca profundamente a formação ética de quem observa.

**Uma escola que adoece seus professores educa para a naturalização do abuso.**

## Relato de Eduardo: O Crime de Fazer o Certo

“Eduardo sempre cumpriu horário, entregou planejamentos no prazo, registrou faltas corretamente e se recusou a ‘ajeitar’ documentos para maquiar números da escola. Nunca levantou a voz, nunca expôs ninguém — apenas fez o que era sua obrigação. Isso bastou para que se tornasse alvo. Colegas passaram a chamá-lo de ‘caxias’, ‘certinho demais’, ‘puxa-saco da gestão’. Diziam que ele queria aparecer, que gostava de se sentir superior. Na verdade, Eduardo só não aceitava participar do jogo da omissão coletiva. Em reuniões, suas falas eram cortadas com ironias. Informações importantes deixaram de ser repassadas a ele. Quando questionava algo, era acusado de criar problemas. Quando se calava, diziam que ele era frio e distante. A gestão nunca o defendeu. Pelo contrário: permitiu que o isolamento se aprofundasse, como forma de punição silenciosa por não se alinhar às práticas informais da escola. Eduardo passou a trabalhar em estado permanente de alerta. Começou a duvidar de si, a medir cada palavra, a evitar a sala dos professores. Desenvolveu crises de ansiedade e insônia. O trabalho, que antes lhe dava sentido, tornou-se fonte de sofrimento diário. Ao final, Eduardo não foi afastado por incompetência, nem por falta de compromisso. Foi esmagado por excesso de ética em um ambiente que desprezava a integridade. Ele não deixou a escola por fraqueza. Saiu porque fazer o certo, ali, era um risco alto demais para a própria saúde.”

A gestão escolar, ao se fechar em protocolos rígidos, cria o que Dunker (2015) denomina muros de invisibilidade. Nessas estruturas, o sofrimento docente é desqualificado como uma questão meramente pessoal, ignorando-se o fato de que o mal-estar é um sintoma da patologia institucional que impede o reconhecimento do outro como sujeito.

## O Privilégio da Doença: Quando o Direito de uns é a Falta de outros

---

Na geografia do assédio escolar, o acesso a direitos básicos, como uma consulta médica ou uma falta justificada, não é regido pela lei, mas pelo **termômetro do favoritismo**. Observa-se a existência de uma casta de protegidos: para alguns, a ausência é recebida com silêncio, compreensão e até solidariedade da gestão. Para esses, o corpo é humano e o adoecimento é um direito respeitado.

Contudo, para o "funcionário alvo", a mesma necessidade biológica é lida como uma declaração de guerra. Quando é você quem precisa se ausentar, a gestão opera uma **mudança de regime discursivo**. O atestado médico deixa de ser um documento legal para se tornar um "motivo de briga". A consulta vira "falta de compromisso". As indiretas no corredor e o tom de voz alterado nas reuniões servem para sinalizar que a sua saúde é um inconveniente insuportável para a instituição.

Essa seletividade cruel tem um objetivo claro: o **isolamento e a quebra da autoestima**. Ao ver que outros podem o que lhe é negado, o trabalhador passa a duvidar da legitimidade da sua própria dor. Cria-se um ambiente de vigilância onde você se sente obrigado a trabalhar doente para evitar o conflito, enquanto assiste à "humanidade seletiva" da gestão abraçar apenas aqueles que não questionam ou que fazem parte do círculo de privilégios do gestor.

O assediador não quer apenas que você trabalhe; ele quer que você sinta que **não tem o direito de ser humano**. Enquanto a falta do colega é ignorada, a sua é usada como munição para o terrorismo psicológico, transformando um direito trabalhista em uma dívida moral impagável.

## A Balança Desequilibrada: A Seletividade como Estratégia de Isolamento

A gestão por assédio não se sustenta apenas na sobrecarga, mas também na criação de **castas institucionais**. Existe uma tática silenciosa e devastadora que consiste em humanizar uns e desumanizar outros. No cotidiano escolar, isso se torna evidente na gestão das ausências e das necessidades de saúde: enquanto para o "círculo de confiança" do gestor a ida ao médico é tratada com naturalidade e acolhimento, para o funcionário escolhido como alvo, o mesmo ato é recebido como uma insurreição.

Essa seletividade opera através de dois mecanismos de controle psicológico:

1. **A Humanidade Seletiva:** Para os "aliados", a gestão reconhece a fragilidade do corpo. Há tolerância, silêncio e flexibilidade. Essa proteção cria uma dívida de gratidão que garante a lealdade do grupo ao gestor.
2. **A Criminalização da Necessidade:** Para o alvo do assédio, a consulta médica ou a falta justificada são transformadas em combustível para o conflito. O gestor utiliza **indiretas em público**, suspiros de reprovação e o tom de voz alterado para sinalizar que aquela ausência é um ataque pessoal à equipe. O direito garantido pela lei é transmutado em "motivo de briga".

## A Violência das Indiretas

As "indiretas" não são apenas comentários informais; elas são ferramentas de **violência passivo-agressiva**. Ao lançar frases ao vento como "*alguns aqui realmente vestem a camisa, outros preferem o hospital*", o gestor incita o coletivo contra o indivíduo. O objetivo é fazer com que a vítima sinta vergonha de sua própria saúde e passe a trabalhar doente — o chamado **presenteísmo** — para evitar o julgamento e o clima de guerra instaurado pela gestão.

A gestão que tolera o erro de uns e persegue a necessidade de outros não exerce liderança; exerce tirania seletiva. O tratamento diferenciado é o veneno que mata a solidariedade entre os colegas e institui o medo como métrica de presença.

O tratamento discriminatório fere o **Princípio da Impessoalidade** (especialmente no setor público) e o princípio da **Igualdade** (Art. 5º, caput, CF/88). Quando um gestor aplica

critérios subjetivos para conceder ou dificultar direitos trabalhistas, ele incorre em desvio de finalidade, configurando ato ilícito passível de indenização por danos morais.

## O Peso do Outro: Parasitismo Funcional e a Gestão da Injustiça

Existe um nível de exaustão que não provém apenas do excesso de trabalho, mas da percepção da **iniquidade**. É a carga invisível e humilhante de ter que executar as próprias tarefas e, simultaneamente, absorver as funções de um colega que se recusa a trabalhar. Este cenário configura o **parasitismo funcional consentido**, onde a gestão, por omissão ou conivência, permite que um funcionário utilize a instituição como extensão de sua vida privada.

Enquanto o "funcionário alvo" é vigiado pelo cronômetro, o parasita institucional transita livremente pela escola. Suas horas de serviço são consumidas por redes sociais, lanches intermináveis e a disseminação de fofocas que envenenam o clima organizacional. É o escárnio absoluto: sob o pretexto de "estar estudando para um curso externo" ou realizando "serviços de outros vínculos", este indivíduo delega sua carga horária ao colega ao lado, sem que nenhuma cobrança lhe atinja. A gestão, que é rápida em punir a consulta médica do bom funcionário, torna-se subitamente cega, surda e muda diante da ociosidade descarada do protegido.

Essa dinâmica não é apenas desorganização; é uma forma de **tortura por substituição**. Obrigar um trabalhador a carregar o peso de um "colega fantasma" — que está fisicamente presente, mas funcionalmente ausente — é um ataque à dignidade. O trabalhador comprometido vê seu tempo de vida sendo roubado para sustentar o ócio alheio. **A mensagem enviada pela gestão é clara: o esforço não vale a pena, e a ética é um fardo que apenas os "tolos" carregam.**

Nada destrói mais rápido a saúde mental de um trabalhador do que o silêncio da gestão diante de quem nada faz. O parasita não apenas sobrecarrega os braços do colega; ele corrói a esperança de um ambiente justo, transformando a competência em uma punição e o descaso em um privilégio.

## Análise do Abuso: O Triângulo da Injustiça

Neste contexto, o assédio moral se manifesta através de três frentes:

1. **Exploração por Sobrecarga Espelhada:** A vítima é punida por ser eficiente, recebendo o trabalho de quem é incompetente ou desidioso.
2. **Impunidade Seletiva:** A ausência de cobrança sobre o parasita funciona como um prêmio ao desvio de conduta, enquanto a cobrança excessiva sobre a vítima funciona como um castigo à sua dedicação.
3. **Desvio de Finalidade:** O uso do horário de expediente para fins particulares (estudos externos, outros empregos, redes sociais) sem sanção administrativa configura, em última análise, um dano ao erário e ao patrimônio moral da instituição.

**Na escola onde o silêncio da gestão protege o ocioso, a competência daquele que trabalha torna-se a sua maior sentença de prisão.**



## O Pilar que não pode Vergar: A escravidão pela responsabilidade

### A Arquitetura do Abuso

O assédio moral nem sempre se manifesta através de gritos ou insultos explícitos. Muitas vezes, ele se disfarça de **confiança depositada**. Nas instituições de ensino, existe

uma figura trágica: o funcionário que "carrega a escola nas costas". Este capítulo explora como a gestão transforma o senso de dever em uma ferramenta de tortura psicológica, criando um cárcere onde a grade é o medo de falhar.

## Relato: O Silêncio da Peça de Infraestrutura

Houve uma secretária que esqueceu o caminho de casa para não deixar a escola órfã. Ela era o arquivo vivo, a memória das gavetas, o para-raios dos conflitos. Durante anos, suas férias foram fatiadas ou ignoradas; o descanso parecia um crime de abandono de incapaz. O medo de ir ao médico era maior que o medo da doença. Ela sabia que, se cruzasse o portão para cuidar de si, a escola pararia. E a gestão alimentava esse cárcere com um elogio envenenado: *"Você sabe... na nossa ausência, você é a responsável por tudo. Se você sair, isso aqui desmorona"*. Essa frase era a sua **algema de ouro**. Mas o cerco era ainda mais cruel. Os outros setores, cientes de sua vulnerabilidade, despejavam demandas de última hora, forçando-a a ultrapassar sistematicamente seu horário. Se ela hesitasse, vinha a sentença: *"Se isso não estiver pronto, faremos um relatório para que você seja retirada"*. Ela não era mais uma profissional; era uma peça de infraestrutura, como o telhado. E telhados não tiram férias. Telhados não adoecem.

### A Anatomia da Tortura

Neste cenário, identificamos três pilares da violência institucional:

- **A Desumanização por Essencialidade:** Quanto mais "indispensável" a pessoa se torna, menos direitos ela retém. A gestão utiliza a competência do funcionário para justificar a suspensão de seus direitos fundamentais (saúde e lazer).
- **O Assédio por Transbordamento:** Outros setores utilizam a vítima como um "depósito de urgências". O tempo privado da funcionária é canibalizado pela incompetência organizacional alheia.
- **A Guilhotina Administrativa:** O uso do "relatório de conduta" não como ferramenta de melhoria, mas como ameaça de morte social e profissional. É o terrorismo burocrático.

## O Desfecho Comum

Até que o pilar, finalmente, racha. O colapso (burnout, depressão ou doença física) é tratado pela gestão não com amparo, mas com substituição imediata. O sistema que jurava que ela era "insubstituível" descarta seus destroços em vinte e quatro horas, provando que a "confiança" era apenas uma estratégia de exaustão.

**Se a sua ausência faz a instituição parar, o problema não é a sua falta, mas a incompetência da gestão em organizar processos. Não aceite que a sua saúde seja o preço para manter de pé um prédio que não te pertence.**

## O Cárcere da Eficiência e o Terrorismo Burocrático

A estratégia de converter a competência da trabalhadora em uma sentença de servidão perpétua revela a face mais perversa da gestão escolar contemporânea. Ao rotular a funcionária como "indispensável" e "responsável por tudo", o gestor opera um sequestro da subjetividade: a vítima passa a vigiar a si mesma, sentindo-se culpada por suas necessidades biológicas mais básicas, como o sono ou a busca por saúde.

Essa "**algema de ouro**" é uma forma de tortura psicológica que anula o direito ao descanso e transforma as férias em um ato de traição institucional, mantendo o corpo da trabalhadora em um estado de alerta crônico que antecipa o colapso físico e mental.

Somado a esse isolamento funcional, o uso do "**relatório de conduta**" como ameaça punitiva configura um verdadeiro terrorismo burocrático. Quando outros setores da escola utilizam a coerção para forçar a extração da jornada, sob a égide de uma avaliação negativa que pode levar à demissão, o ambiente de trabalho deixa de ser um espaço de cooperação para se tornar um campo de extermínio da dignidade.

O trabalhador não é mais um sujeito de direitos, mas um objeto de uso descartável que, uma vez exaurido por uma engrenagem que nunca para, é substituído sem hesitação, evidenciando que, para o capital escolar, a vida humana é apenas um insumo de baixo custo.

A convergência entre o sequestro da subjetividade descrito por Dejours e a vigilância punitiva de Foucault encontra seu ápice trágico no destino da "secretária indispensável". O que a gestão mascara como "confiança depositada" é, juridicamente, uma omissão dolosa do dever de cuidado, que transmuta o ambiente de ensino em um laboratório de patologias.

Quando o sistema utiliza o medo do "relatório" para aniquilar o direito à saúde e à desconexão, ele deixa de ser uma instituição educacional para se tornar uma engrenagem de moer gente.

O desfecho deste caso não é um erro de percurso, mas o resultado planejado de uma política de insumo humano. Ao ser substituída em menos de vinte e quatro horas após o seu colapso, a trabalhadora recebe a última e mais violenta lição do capital escolar: sua dedicação hercúlea nunca foi um valor, mas um prazo de validade. A "algema de ouro" se quebra não para libertá-la, mas para lançá-la ao isolamento da doença, enquanto o sistema, imperturbável e amoral, reinicia o ciclo com uma nova vítima. A morte simbólica daquela que "era tudo" na escola revela a verdade nua e crua: para o assediador, o pilar só tem valor enquanto sustenta o teto; uma vez rachado, ele é tratado como entulho.

### **Parágrafo Jurídico: A Transgressão da Norma e o Dano Existencial**

Sob a ótica do Ordenamento Jurídico pátrio, a conduta descrita ultrapassa o mero descumprimento contratual para configurar **Dano Existencial** e violação frontal ao **Princípio da Dignidade da Pessoa Humana (Art. 1º, III, CF/88)**. A negação do direito à desconexão, a interrupção deliberada do usufruto de férias e a imposição de uma jornada exauriente sob ameaça de demissão via 'relatórios de conduta' constituem o que a doutrina moderna classifica como **Assédio Moral Organizacional**.

Trata-se de uma gestão por injúria, onde o poder diretivo do empregador é desviado para fins de tortura psicológica e controle psicossocial. Tal prática ignora o valor social do trabalho e a função social da empresa, incorrendo em responsabilidade civil objetiva, uma vez que o ambiente laboral se torna um vetor de patologias físicas e psíquicas, ferindo o dever de segurança e a incolumidade do trabalhador.

Segundo Barreto (2003), o assédio moral organizacional manifesta-se por meio de táticas gerenciais baseadas na coação e no constrangimento, visando potencializar o rendimento laboral e o domínio sobre o empregado, o que acaba por desestruturar sua identidade e promover seu isolamento social.

O assédio moral no trabalho é qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a

dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (Hirigoyen, 2002).

Para desmascarar a perversidade contida no discurso gerencial e evidenciar como a violência se camufla em frases aparentemente motivacionais, apresentamos o quadro 1 a seguir. Ele estabelece o contraste necessário entre a **semântica da gestão e a brutalidade da prática**, revelando as patologias e as implicações jurídicas que se escondem sob o verniz da eficiência institucional:

A Ilusão da Gestão	A Realidade do Assédio	Consequência Jurídica/Saúde
<b>"Você é a responsável por tudo."</b>	<b>Transferência de Culpa:</b> O gestor se isenta de responsabilidades.	<b>Dano Existencial:</b> Supressão da vida privada.
<b>"Precisamos desse relatório agora."</b>	<b>Terrorismo Burocrático:</b> Coerção pelo medo da demissão.	<b>Burnout e Transtorno de Ansiedade.</b>
<b>"Nossa escola é uma família."</b>	<b>Falso Pertencimento:</b> Uso do afeto para ignorar direitos.	<b>Violação da Dignidade Humana.</b>

Em última análise, o que se observa no cotidiano dessas instituições não é um modelo de gestão, mas um **mecanismo de moer subjetividades**. Ao transformar o trabalhador em um pilar de sustentação desprovido de direitos, a escola abdica de sua função social e pedagógica para se tornar um espaço de confinamento existencial.

O descarte da secretária, do professor ou do intelectual após o esgotamento de suas forças é a prova cabal de que, para o assediador, a vida humana é um recurso degradável e substituível. No entanto, o Direito e a Ética recordam que o corpo do trabalhador não é patrimônio do empregador e que o silêncio imposto pelo medo não apaga a responsabilidade civil e criminal daqueles que confundem liderança com tirania. **Ignorar o colapso do outro não é apenas uma falha administrativa; é um crime contra a humanidade que habita em cada um de nós.**

O sistema que te rotula como 'insubstituível' para negar o seu descanso é o mesmo que te prova 'descartável' no minuto seguinte ao seu colapso: **a gestão por exaustão não busca pilares, busca combustíveis que queimem até as cinzas.**

## **Ameaças no Ambiente de Trabalho: Demissão e Transferência como Instrumentos de Coerção**

As **ameaças no ambiente de trabalho**, especialmente aquelas relacionadas à **demissão** e à **transferência**, configuram formas graves de **violência psicológica e assédio moral**, sobretudo quando utilizadas de modo recorrente, velado ou como instrumento de controle e silenciamento do trabalhador.

No plano conceitual, a ameaça de demissão ou de transferência não precisa se concretizar para produzir dano. O simples uso reiterado dessas possibilidades como forma de intimidação — frases como “*a fila está grande*”, “*posso te tirar do cargo quando quiser*” ou “*se não estiver satisfeito, peça para sair*” — cria um clima permanente de medo e insegurança. Trata-se de uma estratégia de **gestão pelo terror**, na qual o vínculo laboral é constantemente colocado em risco para forçar obediência, submissão e silêncio diante de injustiças.

A **ameaça de transferência**, em especial no serviço público ou em instituições educacionais, assume caráter ainda mais perverso quando é usada como punição informal. Em vez de atender a critérios técnicos ou administrativos, a transferência passa a ser acionada como retaliação contra trabalhadores críticos, qualificados ou que reivindicam direitos. Esse tipo de prática desorganiza a vida pessoal, familiar e profissional do servidor e funciona como mecanismo de **banimento simbólico**, deslocando o sujeito para espaços indesejados como forma de castigo.

Do ponto de vista jurídico e organizacional, tais ameaças violam princípios fundamentais da administração pública e das relações de trabalho, como a legalidade, a impessoalidade, a dignidade da pessoa humana e a proteção contra o abuso de poder. Quando a chefia utiliza sua posição hierárquica para coagir, constranger ou intimidar, ocorre o chamado **abuso de autoridade**, que pode gerar adoecimento psíquico, queda de desempenho, isolamento social e sofrimento prolongado.

Por fim, é importante destacar que ameaças reiteradas de demissão ou transferência **não são ferramentas legítimas de gestão**, mas sinais claros de um ambiente laboral adoecido. Elas revelam a incapacidade institucional de lidar com conflitos de forma ética e democrática e configuram assédio moral quando têm por objetivo desestabilizar emocionalmente o trabalhador, fragilizar sua posição ou forçá-lo a abrir mão de direitos. **O silêncio institucional diante dessas práticas não é neutro: ele legitima a violência e contribui para sua reprodução.**

No ambiente escolar, **a ameaça de demissão ou transferência funciona como um sinal de incêndio tocado sem fogo visível: não protege ninguém, mas espalha medo, silencia vozes e transforma o espaço de aprendizagem em território de vigilância e submissão.**

### **Quando o Outro Só Vale Enquanto Serve: A Instrumentalização das Pessoas no Ambiente Escolar**

No ambiente de trabalho, especialmente no contexto escolar, é recorrente a prática de instrumentalizar pessoas apenas enquanto são úteis, descartando-as quando deixam de servir aos interesses imediatos da gestão ou de determinados grupos. As relações deixam de ser humanas e passam a ser utilitárias: o trabalhador é valorizado apenas pelo que pode oferecer — tempo, conhecimento, obediência, favores — e não como sujeito de direitos.

Quando a instituição ou seus representantes precisam, exigem disponibilidade absoluta, empatia e comprometimento; porém, quando o trabalhador necessita de apoio, compreensão ou reciprocidade, encontra indiferença, silêncio ou desprezo. Os problemas só ganham legitimidade quando pertencem à chefia; o sofrimento do outro é minimizado, ridicularizado ou tratado como exagero. Essa lógica produz uma hierarquia perversa do sofrimento, na qual apenas alguns têm o direito de estar cansados, adoecidos ou sobrecarregados.

Essa postura configura uma forma de violência relacional e institucional, marcada pela ausência de empatia e pela negação sistemática do cuidado. A pessoa é convocada a resolver demandas, apagar incêndios e assumir responsabilidades que não lhe cabem, mas, quando solicita o mínimo de solidariedade, escuta respostas evasivas ou enfrenta total

abandono. O vínculo profissional, nesse contexto, é esvaziado de ética e responsabilidade coletiva.

No ambiente escolar, essa prática é particularmente grave, pois contradiz os próprios princípios da educação, baseados no cuidado, na escuta e na formação humana. **Uma escola que usa pessoas como benefício e ignora suas dores ensina, pelo exemplo, que relações são descartáveis e que o sofrimento alheio não importa — transformando o espaço educativo em um território de exploração emocional e indiferença institucional.**

### **A violência relacional e a ausência de empatia na gestão escolar**

Esse tipo de violência manifesta-se quando as relações de trabalho passam a ser marcadas pela indiferença, pelo uso instrumental das pessoas e pela negação do cuidado. Nessa lógica, os profissionais deixam de ser reconhecidos como sujeitos de direitos e passam a ser valorizados apenas enquanto atendem às demandas institucionais. A gestão, ao priorizar o controle e a manutenção do poder, esvazia o sentido humano das relações no ambiente escolar.

Essa violência se expressa, sobretudo, em práticas cotidianas sutis: o silêncio diante de conflitos, a minimização do adoecimento, a deslegitimização de demandas e a falta de acolhimento. Problemas enfrentados pelos trabalhadores são tratados como irrelevantes ou exagerados, enquanto as dificuldades da gestão ganham centralidade. Esse desequilíbrio produz um ambiente no qual o sofrimento é hierarquizado e a empatia deixa de orientar as decisões institucionais.

A ausência de empatia também se evidencia na recusa da gestão em assumir seu papel mediador e protetivo. Ao não intervir em situações de conflito ou violência, a escola adota uma neutralidade aparente que favorece práticas abusivas e aprofunda o isolamento dos profissionais. Essa omissão fragiliza os vínculos coletivos e contribui para a naturalização de relações baseadas no medo, na submissão e no silenciamento.

No contexto escolar, tais práticas são especialmente graves, pois contradizem os princípios éticos e formativos da educação. A gestão que ignora o sofrimento de seus trabalhadores compromete não apenas a saúde mental da equipe, mas também o próprio projeto educativo da escola, transformando o espaço pedagógico em um ambiente de desgaste emocional, insegurança e desumanização.



## CAPÍTULO 4

# O EFEITO DOMINÓ: QUANDO O ASSÉDIO CHEGA AO ALUNO

A toxicidade escolar não fica confinada às paredes da diretoria ou aos grupos de mensagens dos docentes. Ela transborda. Quando a saúde mental de quem ensina é negligenciada, o impacto atinge, inevitavelmente, o elo mais vulnerável da corrente: o estudante. A "Morte Silenciosa da Educação" completa seu ciclo quando o aluno deixa de receber o que há de mais precioso no ensino — a presença genuína e o entusiasmo do mestre.

Uma gestão tóxica é aquela que fundamenta o seu poder no **medo, na opressão e na desumanização** do colaborador. Diferente de uma liderança firme — que cobra resultados com respeito e clareza —, o gestor tóxico utiliza a instabilidade emocional da equipe para se manter no controle. Em uma escola tóxica, as relações de trabalho são envenenadas por uma cultura de vigilância, de fofocas, perseguições, onde o erro é punido com humilhação e o acerto é tratado como obrigação invisível.

Os principais pilares de uma gestão tóxica são:

- **A Narcisização do Poder:** O gestor acredita que a instituição é uma extensão de sua vontade pessoal. Ele não aceita sugestões, críticas ou questionamentos, tratando qualquer divergência como um ato de insubordinação ou "traição".
- **A Política de Divisão (Dividir para Conquistar):** A gestão cria intrigas entre os colegas, favorecendo uns (os "olheiros") e perseguindo outros (os "alvos"). Isso

destrói a solidariedade e faz com que os funcionários vivam em constante estado de alerta uns com os outros.

- **A Comunicação Violenta e Ambígua:** As ordens são dadas de forma confusa para que, se algo der errado, a culpa possa ser facilmente atribuída ao subordinado. O uso de indiretas, ironias e o silêncio punitivo são moedas correntes.
- **O Desprezo pela Saúde e pela Vida Privada:** Para o gestor tóxico, o funcionário não tem direito a ter vida fora do CNPJ. Doenças são vistas como "falta de compromisso" e o tempo livre do trabalhador é invadido por demandas fora de hora.

Nesse ambiente, a escola deixa de ser um espaço de saber para se tornar um **moedor de gente**. A gestão tóxica não busca o desenvolvimento da equipe, mas a sua total submissão. Ela prefere um funcionário medroso e doente, que não questiona, a um profissional brilhante e autônomo, que possa ameaçar a sua hegemonia.

**A gestão tóxica é o câncer das instituições: ela consome a saúde de quem trabalha para alimentar o ego de quem manda, transformando o ambiente de cooperação em um campo de extermínio da dignidade.**

## O Espelho do Desgaste: A Sala de Aula como Reflexo

Um docente sob assédio ou sofrendo de Síndrome de Burnout não apenas "dá aula"; ele entra em um território de guerra pessoal em modo de sobrevivência absoluto. A sala de aula, que deveria ser um laboratório de expansão, torna-se um confinamento. A criatividade — que exige porosidade e segurança emocional para florescer — é brutalmente substituída por uma aplicação mecânica e fria de conteúdos. O entusiasmo é trocado pela leitura enfadonha de apostilas, não por falta de formação, mas por falta de fôlego vital.

**O copo do professor não transborda o que ele quer, mas o que a gestão despeja nele: se a diretoria o enche de veneno e medo, é essa a dose que, involuntariamente, acabará respingando no aluno**

O olhar atento, que outrora captava a hesitação de um jovem ou a melancolia silenciosa de uma criança, torna-se opaco, nublado pela névoa da ansiedade e pela urgência de chegar ao fim do horário sem desabar. O mestre, desumanizado pela gestão, acaba, por reflexo, desumanizando o processo educativo: ele não "vê" mais o aluno como sujeito, pois

está ocupado demais tentando suportar o peso esmagador de sua própria existência fragmentada. O resultado é uma pedagogia do silêncio e da apatia, onde o conhecimento é transmitido como um fardo, e não como uma descoberta.

**Um professor exaurido não ensina apenas o conteúdo do livro; ele ensina, pelo olhar opaco e pelo silêncio cansado, que o conhecimento é o fardo de quem desistiu de sonhar.**

O perigo reside no fato de que a toxicidade não é estática; ela é contagiosa. Quando o gestor humilha o professor, ele retira deste o seu 'estoque de paciência'. O resultado é ter um docente, esgotado e sem suporte emocional, passando a replicar em seus alunos a mesma rigidez e falta de empatia que recebe de seus superiores.

Em termos práticos, esse estado de alerta constante gera o que a psicologia do trabalho denomina como **Violência por Transbordamento**. O professor, com o sistema nervoso em colapso devido às agressões da gestão, perde sua autorregulação emocional. A paciência, que é a ferramenta de trabalho do educador, esgota-se. Inconscientemente, a rigidez e a punição que o mestre sofre da diretoria acabam sendo replicadas com os alunos. O estudante, sem compreender a origem daquela tensão, torna-se o **alvo secundário** de um sistema que opõe o mestre, transformando o ambiente de aprendizado em um campo de minas emocional.

O aluno não aprende apenas o que o professor escreve no quadro, ela aprende como o gestor trata o professor; o exemplo da opressão educa muito mais do que mil lições sobre ética.

A sala de aula deixa de ser um porto seguro para se tornar um espelho da diretoria: um ambiente de tensão, onde o erro não é oportunidade de aprendizado, mas motivo de medo. Assim, a gestão tóxica não adoece apenas o CPF do funcionário, ela envenena a infância e a juventude de quem deveria estar sendo protegido pelo cuidado educativo.

**A gestão que chicoteia o mestre acaba por golpear o aluno; pois mãos que tremem de medo não conseguem segurar com firmeza e carinho o futuro de uma criança.**

## A Rotatividade: O Vínculo Rompido

Instituições doentes não retêm talentos; elas expulsam seres humanos. A rotatividade frenética de profissionais — o chamado *turnover* — não é um dado estatístico comum, mas um sintoma de falência ética. Professores pedem licença, exoneração ou remoção não porque desistiram da educação, mas porque escolheram sobreviver.

Para o aluno, esse fluxo constante de "chegadas e partidas" significa a **quebra sistemática de vínculos afetivos e didáticos**. A educação é, em sua essência, um processo de relação. Cada vez que um educador abandona uma turma por não suportar o assédio ou a injustiça, o estudante perde mais que um instrutor; perde um referencial de segurança e estabilidade.

O aprendizado torna-se um mosaico de retalhos, fragmentado por diferentes metodologias que nunca se concluem. A confiança na instituição desaparece, dando lugar a um sentimento de abandono: o aluno percebe, na rotatividade dos rostos, que a escola é um lugar onde ninguém deseja ficar. Assim, a escola tóxica cumpre seu papel mais nefasto: ensina às novas gerações que o trabalho é um lugar de sofrimento e que o conhecimento é descartável.

### Relato: As Peças Faltantes de Tiago

“Tiago, um estudante do 9º ano, teve quatro professores de Língua Portuguesa em um único semestre. O primeiro saiu por depressão; o segundo pediu transferência após conflitos com a gestão; o terceiro durou apenas duas semanas. Tiago e seus colegas pararam de se esforçar. “Para que decorar o nome dele se ele vai embora logo?”, diziam. A desorganização da gestão, que moía seus funcionários, acabou por formar uma turma de alunos apáticos, que sentiam que sua educação era apenas um jogo de substituições burocráticas.”

**A escola que troca de professores como quem troca de lâmpadas queima a única luz  
capaz de guiar o aluno: a confiança no vínculo que o tempo e a permanência  
constroem.**

## O Professor "Zumbi" e a Morte da Proteção

---

O impacto mais invisível e perigoso dessa estrutura é a perda da **Escuta Ativa**. Um professor sob gestão tóxica torna-se um 'zumbi' funcional: ele está fisicamente presente, mas sua sensibilidade está morta. Ocupado demais em vigiar os próprios passos para não ser a próxima vítima da diretoria, ele perde a capacidade de identificar os gritos de socorro dos alunos. Sinais de abuso doméstico, episódios de *bullying* ou quadros de depressão infantil passam despercebidos. A função social da escola como rede de proteção falha, pois quem deveria proteger está, ele próprio, lutando para não ser aniquilado.

**Uma gestão que aterroriza o professor retira dele o escudo com o qual ele protege o aluno; o resultado é uma escola onde todos estão expostos, mas ninguém está seguro**

## A Perda da Paixão: O Ensino que se Torna Fardo

---

Quando a gestão submete o professor a humilhações, perseguições ou sobrecarga injusta, ela não está apenas ferindo um profissional; ela está sequestrando o entusiasmo que anima o ato de educar. O conhecimento, que deveria ser um organismo vivo e pulsante, perde o brilho sob o peso da opressão. A alegria de ensinar é substituída por uma "automutilação vocacional", onde o docente, para não sofrer mais, desliga-se emocionalmente da sua função.

O aluno é um detector biológico de autenticidade. Ele percebe, mesmo que de forma inconsciente, quando o mestre está "desligado" ou operando no chamado "piloto automático". O ensino torna-se monótono, sem alma e totalmente desconectado da realidade. A sala de aula deixa de ser o solo da descoberta para se tornar um espaço de enfado e cumprimento de regras vazias.

Portanto, para além do conteúdo acadêmico, a gestão tóxica institui o '**Curriculum Oculto do Medo**'. O aluno aprende mais pelo exemplo do que pelo discurso. Ao observar a humilhação entre os adultos, as perseguições e a falta de empatia da gestão com os funcionários, o estudante internaliza que o poder é exercido pela opressão. Esse aprendizado sombrio compromete a formação do caráter e da cidadania: a escola deixa de

ensinar cooperação para ensinar que o mundo é um lugar onde apenas os 'fortes' (ou os protegidos) sobrevivem, destruindo a base do desenvolvimento socioemocional.

Assim, o professor deixa de ser um mediador de sonhos para ser um reproduutor de tarefas. Ele mimetiza a frieza da própria gestão: se ele é tratado como uma engrenagem descartável, ele passa a tratar o conhecimento como um produto burocrático.

A escola, que deveria ser o berço da criatividade, torna-se um simulacro de repartição pública, onde o relógio é mais importante que o aprendizado e o silêncio é confundido com respeito. O resultado é o esvaziamento do sentido do ser escola: nem o mestre quer ensinar, nem o aluno quer aprender.

**Quando o assédio apaga o brilho no olhar de quem ensina, a sala de aula torna-se apenas um quarto escuro onde o conhecimento é ditado, mas a alma não é mais convidada a entrar.**

## Relato: O Silêncio de Marina

"Marina era uma professora de biologia que encantava seus alunos com experimentos práticos. Após meses sofrendo perseguição da coordenação — que considerava suas aulas "bagunçadas demais" e exigia silêncio absoluto no corredor — Marina cedeu. Ela parou os projetos e passou a apenas ditar textos do livro. Seus alunos, que antes eram ativos, tornaram-se desinteressados. Um deles perguntou: "Professora, por que a senhora não sorri mais?". Marina não soube responder. O sistema havia matado a mestre antes mesmo de a aula terminar."

## O Custo Invisível

O dano pedagógico causado por uma gestão tóxica é incalculável. Não se trata apenas de notas baixas, mas da formação de cidadãos que aprendem, através do exemplo da escola, que o autoritarismo, a humilhação e o desrespeito são formas aceitáveis de convivência. O efeito dominó prova que cuidar de quem ensina é, em última análise, o único caminho real para proteger quem aprende.

Em algum momento, quase todo professor se pergunta: "Será que o problema sou eu?" Essa pergunta não nasce do nada. Ela é plantada. Regada por críticas constantes, metas inalcançáveis e ausência de reconhecimento.

Mas é preciso dizer com clareza: não era para ser assim. Ensinar não deveria provocar medo. Trabalhar não deveria adoecer. A escola não deveria ser um espaço de sobrevivência emocional.

Lembrar disso não é ingenuidade. É resistência. É recusar a ideia de que o sofrimento é parte natural do ofício. É afirmar que outro modelo de educação é possível — e necessário.

**Não se educa para a liberdade em uma estrutura de opressão. O assédio que fere o professor é o mesmo que empobrece a alma do aluno.**



## CAPÍTULO 5

# A PRENSA INVISÍVEL: A VIOLÊNCIA SISTÊMICA E O MOEDOR DE METAS

## A Violência que Não Tem Rosto, Mas Tem Método

Nem toda violência tem um agressor identificável. Nem todo adoecimento nasce de um gestor autoritário ou de colegas hostis. Em muitos casos, o que adoece o professor não é uma pessoa — é uma estrutura inteira. Um sistema que opera de forma impessoal, distante e burocrática, mas cujos efeitos são profundamente humanos e devastadores.

Quando o agressor é o sistema, não há para quem gritar diretamente. Não existe um rosto único a responsabilizar. Há normas, portarias, metas, planilhas, avaliações externas e decisões tomadas a quilômetros de distância da sala de aula. A violência, nesse caso, não se manifesta pelo grito, mas pelo **procedimento**. Não vem pela humilhação direta, mas pela **exigência impossível**.

## Secretarias e Redes: A Gestão da Distância

As secretarias de educação e as grandes redes de ensino costumam se apresentar como instâncias técnicas, neutras e racionais. Contudo, essa suposta neutralidade é uma das formas mais sofisticadas de violência institucional. Decisões são tomadas sem escuta real de quem está no chão da escola, ignorando contextos sociais, territoriais e humanos.

O professor recebe determinações prontas:

- Novos projetos sem formação adequada;
- Mudanças curriculares abruptas;
- Acúmulo de funções sem redução de carga;
- Prazos incompatíveis com a realidade escolar.

Quando questiona, ouve que “vem de cima”. A hierarquia se transforma em escudo moral: ninguém decide, todos apenas cumprem. Assim, a responsabilidade se dissolve, mas o sofrimento se concentra na base.

## **Políticas Públicas Desumanizadas: Quando a Norma Ignora a Vida**

---

Políticas educacionais não são neutras. Elas carregam concepções de sujeito, de escola e de trabalho. Quando elaboradas sem considerar o cotidiano real das instituições, tornam-se instrumentos de opressão.

A violência se manifesta quando:

- A política ignora a diversidade dos territórios;
- Impõe o mesmo modelo a realidades radicalmente diferentes;
- Transforma professores em executores de decisões alheias;
- Trata a educação como problema de gestão, não de humanidade.

O discurso oficial fala em “qualidade”, “eficiência” e “resultados”, mas silencia sobre as condições concretas de trabalho. O professor que não atinge a meta é visto como incompetente, nunca como alguém submetido a um projeto inviável.

## **Avaliações Externas: O Controle Travestido de Qualidade**

---

As avaliações externas ocupam lugar central nesse mecanismo de adoecimento. Apresentadas como ferramentas de diagnóstico, elas se transformaram em mecanismos de

controle e punição indireta. Não avaliam apenas alunos — avaliam escolas, gestores e professores, criando uma cultura permanente de vigilância.

O problema não é avaliar. O problema é:

- Reduzir a complexidade do ensino a números;
- Comparar escolas sem considerar desigualdades sociais;
- Atrelar recursos, bônus ou punições a resultados frios;
- Induzir práticas pedagógicas voltadas apenas para o teste.

Nesse cenário, o professor deixa de ensinar para formar e passa a ensinar para performar. O currículo se empobrece, a criatividade é sacrificada e o medo de “derrubar os índices” passa a orientar decisões pedagógicas.

## A Violência do Impossível

---

Quando o agressor é o sistema, a violência assume uma forma particularmente perversa: a exigência do impossível. Espera-se que o professor:

- Ensine turmas superlotadas;
- Supra carências sociais profundas;
- Cumpra burocracias excessivas;
- Mantenha equilíbrio emocional constante;
- Alcance resultados padronizados.

Tudo isso sem adoecer, sem reclamar e sem falhar. Quando falha — porque falhar é inevitável — a culpa recai sobre ele. O sistema se absolve e transforma a vítima em responsável pelo próprio adoecimento.

## O Silêncio Institucional como Estratégia

---

Uma das marcas mais cruéis da violência sistêmica é o silêncio. Não há espaço real para denúncia, pois o agressor não é uma pessoa, mas um modelo. Reclamar é visto como resistência à modernização. Questionar é tratado como falta de comprometimento.

**O professor aprende, então, a silenciar para sobreviver. Mas o silêncio não cura. Ele apenas adia o colapso.**

## Quando Não Há Vilão, Mas Há Culpa

---

O mecanismo funciona justamente porque não parece violenta. Ela se apresenta como técnica, racional, inevitável. Porém, seus efeitos são claros:

- Adoecimento em massa;
- Afastamentos recorrentes;
- Rotatividade constante;
- Perda de sentido do trabalho docente.

Quando o agressor é o sistema inteiro, resistir exige mais do que coragem individual. Exige consciência coletiva. Exige nomear o que parece natural. Exige dizer que eficiência sem humanidade é apenas outra forma de violência.

Enquanto a educação for gerida como empresa e o professor tratado como custo operacional, o cemitério continuará crescendo — não por falha dos mestres, mas por um projeto que aceita sua morte simbólica como dano colateral.



## CAPÍTULO 6

# O ESCUDO DE PAPEL E FERRO: ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA

### Como Não Morrer em Silêncio no Cotidiano Escolar

Depois de atravessar as camadas de violência, adoecimento e silenciamento que compõem o *Cemitério dos Mestres*, torna-se necessário falar de sobrevivência. Não da sobrevivência romantizada, que glorifica o sacrifício, mas daquela que preserva a dignidade, a saúde mental e a identidade do educador.

As estratégias apresentadas aqui não pretendem salvar o sistema escolar, nem oferecer soluções mágicas para estruturas profundamente adoecidas. Elas existem para proteger quem ainda está dentro dele. São ferramentas de autopreservação em um ambiente que, muitas vezes, exige mais do que deveria e oferece menos do que o mínimo necessário.

Sobreviver, neste contexto, não é desistir da luta coletiva. É permanecer inteiro o suficiente para continuar existindo. É compreender que não há transformação possível quando o corpo e a mente já foram consumidos. Cuidar de si, aqui, não é um ato individualista — é um gesto político de resistência.

**Este kit não ensina como ser o “professor ideal” que o sistema espera. Ele ensina como não ser enterrado vivo por ele.**

Assim, diante de um sistema que adocece, a primeira missão do mestre é autopreservação. Não se trata de egoísmo, mas de sobrevivência ética e biológica. Se a

instituição não oferece o amparo necessário, o profissional precisa construir sua própria blindagem, **Pois um mestre pode até ser silenciado por um sistema, mas sua dignidade é a única semente que nenhum cemitério consegue sufocar.** Este capítulo apresenta caminhos para enfrentar a toxicidade sem permitir que ela aniquile sua identidade.

## Estabelecendo Fronteiras Emocionais

---

O primeiro passo para não afundar no caos é aprender a separar o "eu profissional" do "eu humano". O sistema tenta convencer o docente de que sua vida deve ser sacrificada no altar da educação, mas isso é uma armadilha.

- **Ação Prática:** Desconecte-se de grupos de mensagens fora do horário de serviço. Não aceite demandas burocráticas que invadam seu descanso sagrado. O "não" é uma ferramenta de saúde mental.

## A Blindagem Jurídica e a Prova Material

---

O assédio moral se alimenta do que não é registrado. Para se defender de gestores autoritários ou colegas mal-intencionados, a palavra da vítima precisa de suporte.

- **Ação Prática:** Formalize tudo por escrito. Se uma ordem parece abusiva ou absurda, peça que seja enviada por e-mail ou via sistema oficial. Mantenha um diário de bordo discreto, anotando datas, horários, testemunhas e frases ditas em momentos de humilhação. Esse acervo será o seu escudo em caso de necessidade jurídica ou administrativa.

### Relato: A Virada de André

"André sofria críticas destrutivas constantes em reuniões abertas. Decidiu mudar de tática: passou a registrar cada ocorrência com detalhes logo após os eventos. Quando a gestão tentou uma transferência punitiva alegando "insubordinação", André apresentou seu dossiê ao sindicato e ao departamento jurídico. A clareza dos dados e a cronologia dos abusos impediram a injustiça. Ele não mudou o diretor, mas mudou a forma como o diretor ousava tocá-lo. O medo mudou de lado."

## A Rede de Apoio Externo

Não busque validação em quem te agride. Muitas vezes, o professor tenta convencer o gestor tóxico de sua competência, o que é um desperdício de energia.

- **Ação Prática:** Busque terapia com profissionais que compreendam a psicodinâmica do trabalho. Fortaleça laços com amigos e familiares fora da bolha escolar. Ter um refúgio onde sua competência não é questionada é vital para não internalizar as mentiras do agressor.

## O Silêncio Estratégico e a União Seletiva

Nem todo colega é um inimigo, mas nem todo "amigo de café" é confiável. Aprenda a identificar quem são os pares que compartilham dos mesmos valores éticos.

- **Ação Prática:** Crie pequenos núcleos de resistência e apoio mútuo. Às vezes, apenas ter uma pessoa com quem trocar um olhar de solidariedade no corredor impede o colapso. O isolamento é a maior arma do assediador; quebre-o com parcerias silenciosas, porém firmes.

### Relato: O Escudo de Cláudia

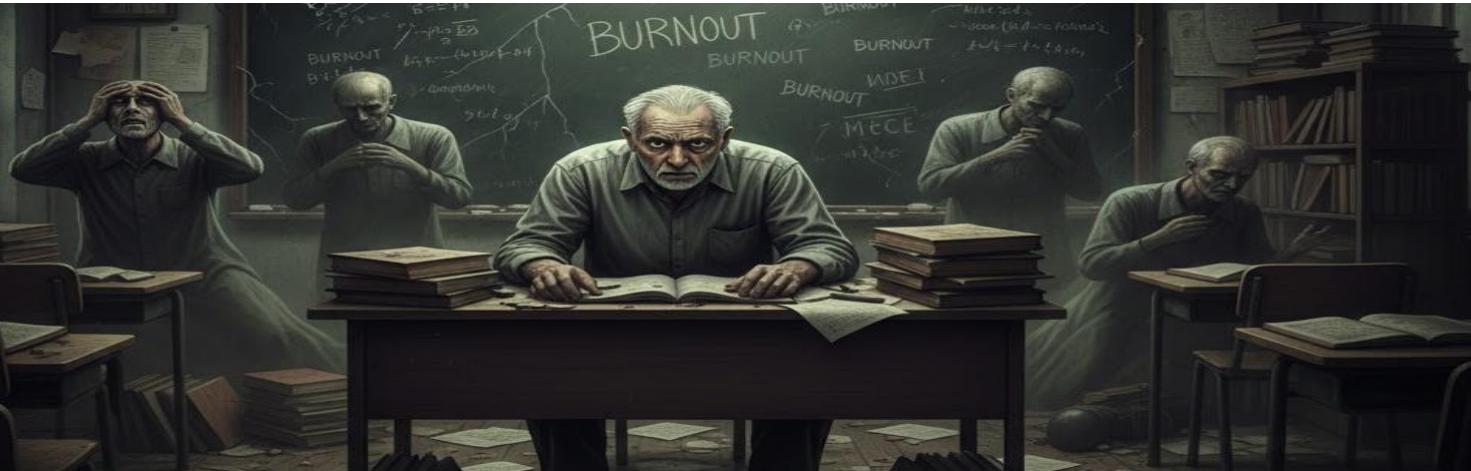
Cláudia e mais dois colegas perceberam que eram alvos da mesma coordenadora "Gestapo". Em vez de sofrerem sozinhos, passaram a se acompanhar em reuniões individuais. Sempre que um era chamado para "levar bronca", os outros se colocavam à disposição como testemunhas oculares. A presença de um terceiro inibiu a agressividade da gestora. A união estratégica serviu como um freio para o abuso.

## A Coragem de Partir

Às vezes, a sobrevivência significa reconhecer que o solo está envenenado demais para florescer. Se todos os limites foram testados e o adoecimento é iminente, planejar uma saída — seja por remoção, licença ou mudança de carreira — não é derrota, é vitória sobre um sistema que pretendia te enterrar. O verdadeiro mestre leva seu saber consigo, para

onde ele for respeitado. **Sobreviver inteiro em um sistema que lucra com o seu pedaço é o maior ato de rebeldia que um mestre pode exercer.**

Em suma, o verdadeiro mestre não pertence ao cargo, mas ao saber; e o saber sempre encontrará um caminho para florescer, mesmo longe de solos que esqueceram como cultivar a vida.



## CAPÍTULO 7

# O CORPO COMO PROVA: O COLAPSO DE QUEM SUSTENTA A ESCOLA

Durante muito tempo, o sofrimento do professor foi tratado como fragilidade individual, falta de vocação ou incapacidade de lidar com a pressão. Essa narrativa não é apenas falsa — ela é cruel. Nomear o adoecimento é um ato político, pois rompe com a lógica que transforma violência estrutural em falha pessoal.

O que acontece nas escolas não é “cansaço normal”. Não é “fase difícil”. Não é “falta de resiliência”. O que se instala, silenciosamente, são quadros reconhecidos, diagnosticados e, em muitos casos, afastados por laudo médico. O adoecimento docente tem nome, tem código, tem histórico — e tem responsáveis.

**Este capítulo não é memória. É prova de que a educação também mata — não com tiros, mas com silêncio, riso cúmplice e exaustão.**

## Burnout Docente: Quando Ensinar Consome Tudo

A síndrome de burnout, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde como fenômeno ocupacional, tornou-se quase uma epidemia no magistério. Caracteriza-se por exaustão emocional extrema, distanciamento afetivo e sensação profunda de inutilidade profissional.

No contexto escolar, o burnout surge quando o professor é submetido a:

- Excesso de demandas burocráticas;

- Pressão por resultados inalcançáveis;
- Falta de autonomia pedagógica;
- Ausência de reconhecimento;
- Exposição contínua a conflitos e violência simbólica.

O docente não deixa de amar ensinar. Ele apenas **não consegue mais**. O corpo continua indo à escola, mas a alma já pediu afastamento. Muitos professores relatam que passam a funcionar no “piloto automático”, cumprindo tarefas sem qualquer sentido. Não é desinteresse — é colapso.

A análise de Berardi (2019) permite compreender a fadiga docente como um colapso da psique diante da sobrecarga de estímulos e informações. No cenário escolar atual, o trabalho intelectual é capturado por uma lógica de produtividade frenética que esgota a capacidade afetiva do mestre, transformando a educação em uma linha de montagem mental que leva ao inevitável curto-círcuito emocional.

Nesse curto-círcuito, a despersonalização atua como um mecanismo de defesa desesperado. O professor, para não sofrer com a dor de não conseguir atender a todos, começa a tratar os alunos e colegas como objetos ou números de protocolo. Esse distanciamento não é uma escolha ética, mas uma anestesia emocional: o sujeito se retira da relação para que o impacto da precariedade não o destrua por completo. No entanto, para um ofício que se baseia essencialmente no encontro e na alteridade, essa anestesia é, em si, uma forma de morte simbólica.

O Burnout docente é, portanto, o sintoma de uma **instituição que se tornou autofágica**. A escola consome o desejo de quem ensina para manter as engrenagens burocráticas girando. Como aponta Han (2017), na sociedade do desempenho, o sujeito não é mais oprimido por um explorador externo, mas por si mesmo, sob a égide de uma liberdade que o obriga a produzir até a exaustão. No caso do mestre, essa autoexploração é mascarada pelo discurso da "missão", transformando o esgotamento em um sacrifício silencioso no altar de um sistema que não oferece repouso.

A gravidade do Burnout no "Cemitério dos Mestres" reside no fato de que ele é frequentemente confundido com mau humor ou desmotivação. Enquanto o sistema foca no "engajamento" e em "oficinas de autocuidado", ignora-se que não se cura um incêndio com meditação se a fiação do prédio continua em chamas. O colapso do professor é o veredito

final de que a lógica produtivista é incompatível com a formação humana. Quando o entusiasmo é substituído pela cinza da exaustão, não perde apenas o profissional — perde a sociedade, que passa a ter salas de aula povoadas por espetros de uma vocação que foi devorada pela pressa.

## Ansiedade Generalizada: O Medo que Nunca Desliga

---

A ansiedade no ambiente escolar não se manifesta como nervosismo pontual. Ela se instala como estado permanente de alerta. O professor passa a viver antecipando cobranças, críticas, avaliações e punições. O simples som de uma notificação no celular ou a convocação para uma reunião já dispara sintomas físicos.

São comuns relatos de:

- Taquicardia antes de entrar na escola;
- Sudorese excessiva;
- Dificuldade de concentração;
- Insônia crônica;
- Sensação constante de ameaça.

A escola deixa de ser espaço de trabalho e se transforma em território hostil. O educador não adoece porque é fraco, mas porque trabalha em um ambiente que opera sob a lógica do medo e da vigilância.

Este estado de hipervigilância não é um erro de percepção do professor, mas uma resposta biológica coerente a um ambiente de **terrorismo psicológico velado**. Quando a gestão utiliza a incerteza como método — mudando regras sem aviso, aplicando punições subjetivas ou mantendo a ameaça constante de substituição —, o sistema nervoso do educador é sequestrado. A ansiedade torna-se, então, uma tentativa desesperada do organismo de prever o próximo golpe, transformando o cotidiano em uma exaustiva partida de xadrez onde o mestre nunca tem o direito de descansar.

A patologização desse medo serve aos interesses do sistema: ao tratar a ansiedade como um "transtorno individual", a instituição exime-se da responsabilidade de ter criado o

cenário de ameaça. O professor passa a se sentir um "defeito na engrenagem", buscando em medicações a calma que o ambiente lhe rouba.

No entanto, como aponta a psicodinâmica do trabalho, não há ansiolítico capaz de curar o medo de quem trabalha sob o olhar de um vigilante de planilhas ou sob o risco da calúnia entre pares. A ansiedade docente é o grito do corpo contra a perda da segurança ontológica no lugar onde se deveria exercer a liberdade de pensar.

Por fim, a ansiedade generalizada gera o que podemos chamar de **pedagogia da retração**. O mestre ansioso, temendo o erro e a consequente punição, deixa de ousar. Ele se retrai para o que é estritamente burocrático, pois o papel aceita tudo e não oferece riscos, enquanto o encontro vivo com o aluno é imprevisível. Assim, o medo que nunca desliga acaba por desligar a criatividade e o afeto. No "Cemitério dos Mestres", a ansiedade é a névoa que embaça o futuro, fazendo com que o horizonte do professor se reduza apenas a uma única e dolorosa meta: sobreviver até o sinal tocar.

## Depressão: Quando o Sentido se Perde

---

A depressão docente não nasce, na maioria das vezes, de um evento isolado. Ela é resultado de um processo lento de esvaziamento. O professor perde, aos poucos, o sentido do que faz. Aquilo que antes era vocação passa a ser peso.

O discurso institucional costuma dizer: “Se você não está bem, procure ajuda”. Mas ignora que o próprio ambiente continua sendo a fonte do adoecimento. Não basta medicar quem adoece em um sistema que permanece tóxico.

A depressão se manifesta quando:

- O esforço nunca é suficiente;
- O reconhecimento nunca vem;
- A crítica é constante;
- A escuta é inexistente.
- **O professor não “desiste fácil”. Ele é empurrado para a desistência.**

Essa "empurrada" em direção ao abismo depressivo é o que se pode chamar de descarte programado. No modelo de gestão neoliberal, o professor é visto como um recurso renovável e substituível. Quando ele começa a apresentar os sinais de esvaziamento, a máquina institucional não se pergunta como recuperar aquele profissional, mas sim como substituí-lo por alguém que ainda tenha "estoque de energia" para ser consumido. A depressão, portanto, é o subproduto de um sistema que extrai a alma e devolve apenas o cansaço.

O perigo da depressão no magistério reside na sua invisibilidade moral. Como o professor lida com o afeto e com o futuro das gerações, ele sente uma culpa esmagadora por não estar "inteiro". O sistema utiliza essa ética profissional contra o próprio sujeito: o mestre deprimido se sente um traidor de seus alunos e de sua própria história. É a depressão por responsabilidade, onde o peso de falhar com o outro torna-se maior do que a dor de falhar consigo mesmo.

Além disso, a depressão docente é alimentada pelo isolamento na multidão. Mesmo cercado por centenas de alunos e dezenas de colegas, o mestre deprimido vive em um vácuo de comunicação real. Nas reuniões pedagógicas, fala-se de metas, de índices e de burocracias, mas nunca se abre espaço para a pergunta: *"Como você sustenta o peso de tudo isso?"*. Quando a subjetividade é banida do currículo, o mestre entende que sua dor não tem lugar no planejamento.

Por fim, é preciso denunciar a farsa da "autoajuda corporativa". Palestras motivacionais e dicas de "bem-estar" oferecidas por instituições que perpetuam o assédio são como oferecer um curativo para uma hemorragia interna. A depressão docente não será curada com resiliência individual, mas com a interrupção da violência coletiva. O fim da tristeza profunda no giz só virá quando a escola deixar de ser um local de produção de índices e voltar a ser um local de produção de sentidos.

## **Síndrome do Pânico: O Corpo Gritando o que a Voz Não Pode Dizer**

---

Em muitos casos, o adoecimento ultrapassa o limite do suportável e se manifesta por meio de crises agudas de pânico. O corpo entra em colapso como último recurso de autoproteção.

Crises de pânico em professores costumam ocorrer:

- Antes de entrar na escola;
- Durante reuniões com gestores;
- Ao cruzar corredores específicos;
- Ao ouvir o nome de determinados superiores.

O afastamento por licença médica não é escolha — é sobrevivência. Quando o corpo impede o retorno ao ambiente de trabalho, ele está dizendo aquilo que o sistema se recusa a ouvir.

**A licença médica não é uma fuga; é o corpo reivindicando a vida em um lugar que se especializou em administrar a morte simbólica.**

## **Não é Fraqueza. É Adoecimento Ocupacional.**

---

Todos esses quadros possuem respaldo médico, diagnóstico formal, laudos e códigos internacionais de doenças. O que falta, muitas vezes, não é reconhecimento clínico, mas reconhecimento institucional.

O professor adoece porque:

- Trabalha sob pressão constante;
- É desautorizado e vigiado;
- Tem sua autonomia atacada;
- É responsabilizado por falhas sistêmicas.

Nomear o adoecimento é retirar o véu da culpa individual. É afirmar que não se trata de incapacidade pessoal, mas de **violência organizacional continuada**.

Enquanto o sofrimento docente for tratado como fragilidade emocional e não como problema estrutural de saúde do trabalho, o cemitério continuará crescendo — silencioso, cheio de mestres vivos, mas profundamente feridos.

A institucionalização do adoecimento como "problema de RH" ou "questão de foro íntimo" é a última camada de violência. Ao não reconhecer que a estrutura da escola é o

agente patogênico, a instituição opera uma **negligência programada**. Não se trata apenas de omissão, mas de uma escolha estratégica: é mais barato oferecer um guia de "bem-estar" do que reformular a gestão, reduzir a carga burocrática e garantir a dignidade salarial e humana. O sistema prefere gerir o atestado médico a enfrentar as causas que o geraram.

Portanto, o diagnóstico de um professor é, na verdade, o diagnóstico da própria escola. Um laudo de Burnout ou de Depressão é a prova material de que o ambiente falhou em sua função primordial de ser um lugar de vida. Quando o mestre adoece, a educação inteira entra em cuidados paliativos.

É urgente que a saúde do trabalhador docente saia das sombras dos consultórios e ocupe o centro do debate sobre a qualidade do ensino. Sem o mestre inteiro, a escola é apenas um edifício vazio; sem o mestre saudável, o futuro é uma promessa interrompida.

É preciso, enfim, quebrar o espelho da incompetência que o sistema coloca diante do mestre ferido. O reflexo que ali aparece não é a face de um profissional fraco, mas o rosto de um sistema que exauriu sua capacidade de cuidado. Nomear o adoecimento ocupacional é o primeiro passo para a cura coletiva; é o momento em que o professor para de pedir desculpas por estar doente e passa a exigir o direito de trabalhar sem morrer um pouco a cada dia.

Porém não podemos esquecer que que **o adoecimento escolar** não escolhe cargo ou diploma. O "Cemitério dos Mestres" possui alas inteiras dedicadas àqueles que, embora não segurem o giz, sustentam o chão da escola com o suor de sua invisibilidade. A merendeira que cozinha sob pressão e escassez, o porteiro que lida com a violência do entorno sem proteção, o agente administrativo que tritura papéis e a própria saúde para dar conta da burocracia infinita — todos eles são engrenagens de um mesmo sistema que mói gente. **A patologia institucional é democrática em sua crueldade: ela ataca quem ensina, quem limpa, quem serve e quem organiza.**

O adoecimento desses profissionais muitas vezes é ainda mais silencioso, pois sobre eles pesa a **invisibilidade funcional**. Quando um auxiliar de serviços gerais adoece devido à sobrecarga ou ao desrespeito de uma gestão autoritária, o sistema raramente nomeia isso como "Burnout". Trata-se como mera "falta ao trabalho", ignorando que o corpo que limpa os corredores é o mesmo que absorve a tensão de um ambiente tóxico. A escola adoece como um todo, do gabinete à cozinha, e ignorar o sofrimento dos funcionários de apoio é perpetuar uma casta de dor que desumaniza a instituição por completo.

Portanto, o diagnóstico de "Adoecimento Ocupacional" deve ser estendido a todos os CPFs que compõem a unidade escolar. Quando o clima é de medo e vigilância, a ansiedade não para na porta da sala de aula; ela invade a secretaria e contamina a cantina. Somente ao reconhecermos que o bem-estar do aluno depende do bem-estar de **cada ser humano** que trabalha na escola, poderemos começar a desenterrar a dignidade que o sistema tentou sepultar. **A saúde na educação não é um privilégio do docente, é um direito inegociável de todo trabalhador que dedica sua vida ao ato de acolher e cuidar.**

Por fim, colocamos que o giz não seja a última ferramenta a tombar, e que o avental não seja o manto de um silêncio forçado. Que a escola deixe de ser o solo onde se sepultam sonhos exaustos e volte a ser o chão onde se cultiva a vida inteira. Pois enquanto houver um trabalhador ferido nos corredores, a lição mais importante terá sido esquecida: a de que **nenhum saber floresce em terra que não sabe cuidar de quem planta. Educar é um ato de coragem, mas trabalhar deve ser, acima de tudo, um ato de dignidade.**



## CAPÍTULO 8

# UM MANIFESTO PELA DIGNIDADE DOCENTE

Chegamos ao fim desta jornada pelas sombras do cotidiano escolar, mas este não é um ponto final; é um chamado ao despertar. O cenário descrito nestas páginas — o **"Cemitério dos Mestres"** — não é uma fatalidade do destino, mas o resultado de escolhas gerenciais e políticas que priorizam o controle sobre o cuidado e a burocracia sobre o saber.

A morte silenciosa da educação começa quando aceitamos que o sofrimento é parte intrínseca do magistério. Precisamos, urgentemente, desconstruir a ideia de que o professor deve ser um mártir. O amor pela profissão não é um cheque em branco para o abuso, e a vocação não é um anestésico para a humilhação.

### Pela Humanização da Gestão

É imprescindível que as instituições de ensino compreendam que o bem-estar do educador é a fundação de qualquer aprendizado de qualidade. Uma gestão que não cuida de quem ensina é uma gestão que sabota o futuro de quem aprende. Urge a substituição dos tiranos de planilhas e dos omissos sorridentes por líderes que pratiquem a escuta ativa, a empatia real e o respeito à autonomia intelectual do docente.

## Pelo Rompimento do Silêncio

---

A dignidade não nos será entregue de presente; ela precisa ser retomada. Retomar a dignidade significa:

- **Denunciar** o assédio em todas as suas instâncias, transformando o pavor individual em ação coletiva;
- **Rejeitar** a competição predatória entre colegas, resgatando a fraternidade de classe;
- **Exigir** ambientes de trabalho onde a saúde mental não seja um luxo, mas um direito inegociável.

## A Esperança como Verbo

---

Paulo Freire(1996) nos ensinou sobre o verbo *esperançar*. Esperançar não é esperar passivamente; é ir atrás, é construir, é não desistir da nossa humanidade mesmo quando o sistema tenta nos transformar em máquinas.

Este livro é um tributo àqueles que, apesar das cicatrizes, ainda acreditam no poder libertador do conhecimento. Que as verdades aqui expostas sirvam de semente para uma nova cultura escolar — onde as salas de aula voltem a ser jardins de vida, e não depósitos de sonhos enterrados.

Que nunca mais um mestre precise morrer em silêncio para que uma escola continue funcionando. Que a nossa voz seja o eco que derruba os muros do descaso.

**Pelo direito de ensinar, pelo dever de respeitar, pela coragem de ser humano.**



## SE VOCÊ CHEGOU ATÉ AQUI...

Se você chegou até aqui, é porque algo neste livro tocou uma ferida que já existia. Talvez você tenha se reconhecido em um corredor silencioso, em uma reunião injusta, em um cansaço que não passa nem depois do fim de semana. Talvez tenha lido este livro com o nó na garganta de quem, pela primeira vez, viu sua dor ser nomeada sem julgamento.

Este texto não foi escrito para acusar indivíduos isolados, nem para oferecer consolo fácil. Ele foi escrito para dizer uma verdade que muitos tentaram te convencer a esquecer: **o que você sente não é fraqueza**. É reação. É resposta humana a um ambiente que deixou de ser humano.

Você não adoeceu porque não aguentou. Você adoeceu porque aguentou demais. Durante muito tempo, ensinar foi tratado como sacerdócio. Esperava-se do professor uma entrega ilimitada, uma paciência infinita, uma capacidade quase sobre-humana de suportar tudo em nome de uma causa. Essa narrativa é perigosa. Ela transforma abuso em missão e sofrimento em virtude.

Este livro rejeita essa lógica. Resistir não significa permanecer a qualquer custo. Resistir, às vezes, é impor limites. É pedir ajuda. É registrar o abuso. É silenciar estrategicamente. É sair de onde o solo está envenenado. Resistir é escolher não morrer em silêncio para que o sistema continue funcionando intacto.

Se você se sentiu cansado durante a leitura, saiba: esse cansaço não veio do livro. Ele já estava aí. O texto apenas retirou o véu que o normalizava. Nomear a dor não a cria — **ela a liberta do isolamento**.

Você não está sozinho. Existem muitos mestres vivos caminhando entre salas, corredores e burocracias, carregando cicatrizes invisíveis. Este livro é um encontro entre essas vozes. Um espaço onde o silêncio foi interrompido.

Que estas páginas sirvam como espelho, mas também como abrigo. Que elas te ajudem a lembrar quem você é para além das planilhas, das metas e dos discursos vazios. Que te devolvam o direito de ser humano antes de ser profissional.

Sobreviver, aqui, já é resistência. Cuidar de si é um ato político. E permanecer digno em um sistema que tenta te esmagar é, por si só, uma forma de luta. Que nenhum mestre precise mais ser enterrado em vida para que uma escola continue de pé. Seguimos.

**Que este livro não seja apenas o registro de um luto, mas o manifesto de quem decidiu que, para a educação florescer, o mestre precisa, antes de tudo, ter o direito de permanecer vivo.**

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ALMEIDA, Sílvio. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.
- ARENDT, Hannah. **Eichmann em Jerusalém**: um relato sobre a banalidade do mal. Tradução de José Rubens Siqueira. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Medo líquido**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2003.
- BERARDI, Franco Bifo. **Depois do futuro**. Tradução de Alberto Pucheu. São Paulo: Ubu Editora, 2019.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Lisboa: DIFEL; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 18 jan. 2026.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DELEUZE, Gilles. **Conversações**. Tradução de Peter Pál Pelbart. Rio de Janeiro: 34, 1992.
- DUNKER, Christian. **Mal-estar, sofrimento e sintoma**: uma psicopatologia do Brasil contemporâneo. São Paulo: Boitempo, 2015.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2017.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Bayer. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

KRISTEVA, Julia. **Poderes do horror**: ensaio sobre a abjeção. Tradução de J. Guinsburg e Neti Rosenfeld. São Paulo: Perspectiva, 1982.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para além do pensamento abissal**: das linhas globais a uma ecologia de saberes. Coimbra: Almedina, 2007.

