



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA
INSTITUTO DE HUMANIDADES, ARTES E CIÊNCIAS PROFESSOR
MILTON SANTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ESTUDOS
INTERDISCIPLINARES SOBRE A UNIVERSIDADE

ELIZANE SANTOS PARANHOS

E EU NÃO SOU UMA MULHER?
**GERENCIALISMO, FEMINISMO NEGRO E
UNIVERSIDADE: UMA LEITURA CRÍTICA**

Salvador

2024

ELIZANE SANTOS PARANHOS

E EU NÃO SOU UMA MULHER?
GERENCIALISMO, FEMINISMO NEGRO E
UNIVERSIDADE: UMA LEITURA CRÍTICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade, da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade. Área de Concentração: Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade.

Orientador: Prof. Dr. André Luis Mattedi Dias
Co-Orientadora: Prof.^a Dr.^a Georgina Gonçalves dos Santos

Salvador

2024

ELIZANE SANTOS PARANHOS

E EU NÃO SOU UMA MULHER?
GERENCIALISMO, FEMINISMO NEGRO E
UNIVERSIDADE: UMA LEITURA CRÍTICA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade do Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Andréa Alice Rodrigues Silva
UFRB

Prof.^a Dr.^a Rita de Cássia Dias Pereira de Jesus
UFBA - UFRB

Prof. Dr. Carlos Alberto Santos de Paulo
UFRB-UFS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por sua imensa misericórdia e amor em tempos tão difíceis, em ter me sustentado durante essa caminhada do mestrado concomitante às incertezas da época da pandemia de Covid-19, e todos os desafios de conciliar mestrado, trabalho e família.

Ao meu esposo, Antonio, por todo amor, cuidado, paciência e parceria durante todo esse tempo.

Ao meu filho, por todo amor e pela paciência com minhas ausências nessa caminhada de escrita.

À minha querida família, muito obrigada por tudo, pela torcida das minhas conquistas.

Ao meu querido orientador, o Prof. Dr. André Luis Mattedi Dias, que me inspira e me ensina e pela disponibilidade durante essa trajetória, que não me deixou desistir. Muito Obrigada, pela oportunidade de ser sua orientanda e por ter acreditado em mim. Essa escrita não é somente minha, mas nossa! André, palavras aqui não são suficientes para expressar minha gratidão a você.

A minha co orientadora, e Reitora empossada, a Prof. Dr.^a Georgina Gonçalves dos Santos, por ser fonte de inspiração para tantas mulheres negras.

Aos queridos professores doutores presentes em minha Banca por terem aceitado contribuir com esse trabalho.

Ao meu amigo Matheus, por quem tenho um carinho especial e por me incentivar a ter começado o mestrado e dar continuidade a um trabalho iniciado por ele sobre Gerencialismo.

Aos meus companheiros e amigos de Sala, de vida e de histórias Gislane, Luciano e Mary, obrigada por tudo.

As minhas amigas Carine, Eliana, Ivana, Laise, Radmile, Renata: Obrigada por tudo, obrigada pelas palavras de ânimo, por todo amor e carinho.

Aos meus amigos “polêmicos” especiais que a Progep/UFRB me deu, obrigada pelos sorrisos.

A Renovação Carismática da Diocese de Cruz das Almas, e em especial ao meu GO Unidos na Fé, aos Meus irmãos da Equipe de Nossa Senhora do Perpétuo Socorro, a todos os irmãos de minha comunidade católica, gratidão por toda a oração.

Ao meu amado Ministério de Música, que me aproxima de Deus através do Louvor.

PARANHOS, E. S. Gerencialismo e universidade: uma leitura crítica na perspectiva do feminismo negro. 2024. 70 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências Professor Milton Santos (IHAC), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2024.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo fazer uma leitura crítica sobre o gerencialismo nas universidades públicas na perspectiva do feminismo negro, de forma a demonstrar que este é também responsável pelos cortes de investimentos na educação e seu consequente desmonte, sucateamento e precarização do trabalho, bem como trazer uma escrevivência como forma de encarar a invisibilidade e angústia de uma mulher negra em uma universidade, do seu papel nesses ambientes e de como as universidades públicas vem tratando essas questões. Com esse intuito, este trabalho compõe-se de dois artigos de cunho bibliográfico, que contará com revisões de literaturas, artigos, capítulos de livros que fazem uma crítica ao gerencialismo na perspectiva do feminismo negro na academia e que trazem escrevivências universitárias de uma mulher negra. A pesquisa problematiza qual a crítica ao gerencialismo que vem sendo feita do ponto de vista do feminismo negro e quais são os problemas, as consequências, as implicações e desdobramentos do gerencialismo para as mulheres docentes e técnicas administrativas das universidades públicas e suas escrevivências. Apesar de já existirem vários estudos que abordam uma crítica ao gerencialismo, e entendendo a necessidade de uma análise sobre as lacunas existentes sobre a crítica de gênero feminista ao gerencialismo na universidade, foi possível concluir durante esta pesquisa e também pela vivência laborativa, que existem uma dispersão, uma lacuna sobre a crítica de gênero feminista ao gerencialismo na universidade, e que o mesmo afeta a saúde mental dessas mulheres negras, e que muitas dessas lacunas são silenciadas. Os resultados da pesquisa demonstraram que o gerencialismo acentua as formas de exclusão produzidas sistematicamente, estruturalmente e intencionalmente e acentua o silenciamento das vozes para as mulheres negras numa realidade neoliberal. Por fim, foi possível compreender que o gerencialismo mercantiliza o Ensino Superior, introduzindo técnicas gerenciais inspiradas nos métodos de gestão do setor privado, monitoram e cobram seu corpo docente e técnicas administrativas pela sua eficiência e produtividade, que para a mulher preta é ainda mais deletério, provocam a concorrência e competitividade entre os pares, moldando suas condutas e provocando conflitos no ambiente organizacional, silenciamento das vozes, adoecimento mental indissociável daquilo que o

capitalismo neoliberal hiperfinanceirizado nos asfixia e ainda a falta de oportunidade em cargos de liderança.

Palavras-chave: Gerencialismo. Feminismo Negro. Universidade.

PARANHOS, E. S. University, managerialism and neoliberalism: a critical review of the literature. 2024. 70 f. Dissertation (Master) – Postgraduate Program in Interdisciplinary Studies on the University, Institute of Humanities, Arts and Sciences Professor Milton Santos (IHAC), Federal University of Bahia (UFBA), Salvador, 2024.

ABSTRACT

This dissertation aims to make a critical reading of managerialism as an implicit and imperialist demand in public universities from the perspective of black feminism, in addition to discussing the negative effects of managerialism, as well as bringing a writing as a way of facing invisibility and anguish. of a black woman at a university. With this aim, this work consists of two bibliographical articles, which will feature literature reviews, articles, book chapters that criticize managerialism from the perspective of black feminism in academia and that bring university writings by a black woman. The research problematizes the criticism of managerialism that has been made from the point of view of black feminism and what are the problems, consequences, implications and consequences of managerialism for women teachers and administrative technicians at public universities and their jobs. Although there are already several studies that address a critique of managerialism, and understanding the need for an analysis of the existing gaps in the feminist gender critique of managerialism in universities, it was possible to conclude during this research and also through work experience, that there are dispersion, a gap in the feminist gender critique of managerialism in the university, and that it affects the mental health of these black women, and that many of these gaps are silenced. The research results demonstrated that managerialism accentuates the forms of exclusion produced systematically, structurally and intentionally and accentuates the silencing of voices for black women in a neoliberal reality. Finally, it was possible to understand that managerialism commodifies higher education, introducing management techniques inspired by private sector management methods, monitoring and charging its teaching staff and administrative techniques for their efficiency and productivity, which for black women is even more harmful , provoke competition and competitiveness among peers, shaping their conduct and causing conflicts in the organizational environment, silencing of voices, mental illness inseparable from what hyper-financialized neoliberal capitalism suffocates us and also the lack of opportunities in leadership positions.

Keywords: Managerialism. Black Feminism. University.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPOF – Associação Nacional de Pós-Graduação em Filosofia
APUBH – Sindicato dos Professores de Universidades Federais de BH
BM – Banco Mundial
CAHL – Centro de Artes, Humanidades e Letras
CCAAB – Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CECULT – Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas
CEO – *Chief Executive Officer*
CETEC – Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas
CETENS – Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade
CFP – Centro de Formação de Professores
CMS – *Critical Management Studies*
EaD – Educação à Distância
EUA – Estados Unidos da América
FMI – Fundo Monetário Internacional
IES – Instituições de Ensino Superior
IES – Instituições de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
MARE – Ministério de Administração e da Reforma do Estado
MBA – *Master Business Administration*
MEC – Ministério da Educação
MPS – Sociedade *Mont Pelerin*
NGP – Nova Gestão Pública
NPG – *New Public Management*
OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OS – Organizações Sociais
RU – Reino Unido
UFRB – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ARTIGO 1: GERENCIALISMO NA UNIVERSIDADE: UM ENSAIO DE REVISÃO CRÍTICA COM DESTAQUE PARA QUESTÕES DE GÊNERO	13
INTRODUÇÃO	13
GERENCIALISMO NA UNIVERSIDADE	13
GERENCIALISMO E RELAÇÕES DE GÊNERO NA UNIVERSIDADE	13
CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
3 ESCRIVIVÊNCIAS UNIVERSITÁRIAS DE UMA MULHER NEGRA: ROMPENDO COM O SILÊNCIO E O ESTIGMA	13
RESUMO	13
ABSTRACT	13
INTRODUÇÃO	13
ESCRIVIVÊNCIA UNIVERSITÁRIA INSPIRADA EM CONCEIÇÃO EVARISTO	13
UM CASO DE RACISMO	13
TRABALHADORAS TERCEIRIZADAS: “MERCADORIA” SOFREDORA	13
EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE MULHERES TÉCNICAS-ADMINISTRATIVAS	13
CONSIDERAÇÕES PARA NÃO FINALIZAR O QUE AINDA ESTÁ POR VIR	13
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO	13
REFERÊNCIAS	13

INTRODUÇÃO

“Somos seres humanos como os demais, com diversas visões políticas e ideológicas. Eu, por exemplo, entre esquerda e direita, continuo sendo preta.”

Sueli Carneiro

Os trabalhos a seguir trazem parte do incômodo, da inquietação, dos questionamentos e da quebra do silêncio frente à naturalização dos processos de adoecimento que atingem as mulheres negras como resultado do gerencialismo neoliberal implantado nas instituições federais de ensino superior (IFES), que mantem as relações de dominação e exploração sobre as mulheres negras, herdadas do sistema colonial, patriarcal, racista, sexista.

No primeiro artigo, faço uma revisão da temática do gerencialismo na universidade, com foco nas questões de gênero, no segundo artigo faço uma “escrevivência”¹ da mulher negra, com formação universitária em administração, especialização lato sensu em gestão de pessoas (sic), servidora pública concursada, que exerce atividade laboral na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

Os dois artigos estão atravessados pela compreensão das interseccionalidades das opressões de gênero, raça e classe (Collins, 2020; Akotirene, 2019) que ainda atingem as mulheres negras brasileiras, em particular, nas universidades. Inicialmente, no primeiro artigo, foi feita uma revisão crítica sobre o gerencialismo nas instituições de ensino superior, com um recorte de gênero, de modo mais específico, do ponto de vista do feminismo negro, porque o feminismo negro está atento às múltiplas formas interseccionais de opressão sofridas pelas mulheres negras, buscando posicioná-las na luta em reação contra as opressões de raça, gênero e classe, diante das experiências e situações sofridas (Bairros, 1995). Esta revisão crítica apontou as lacunas deixadas pelas pesquisas sobre esta temática, que pouco abordam as questões de gênero, em particular, aquelas interseccionais que dizem respeito às mulheres negras.

Partindo desta lacuna, sugiro um olhar, uma reflexão sobre os impactos nocivos do gerencialismo sobre as mulheres negras no espaço das IFES, sejam elas docentes, técnicas administrativas ou trabalhadoras terceirizadas. Confesso que fazer uma leitura crítica do gerencialismo do ponto de vista do feminismo negro é ao mesmo tempo um tema ousado, visto que o gerencialismo se apresenta como algo sedutor e tão comum, que acaba se tornando muitas vezes imperceptível dentro das IFES, como também é dolorido, já que a mulher negra

¹ Termo criado por Conceição Evaristo, “escrevivência” representa a junção entre “escrever”, “viver” e se “ver”. É uma escrita na qual a mulher se coloca no seu espaço de pertencimento, de nascimento e vivência, valorizando seus vínculos coletivos.

é aquela que se encontra na base da pirâmide social, nos seu nível mais baixo, é aquela que se encontra na subalternidade, e isso me inclui. Por isso, no segundo artigo, trago uma escrevivência que parte da minha condição de mulher negra e mãe, que exerce atividade laboral na UFRB, abordando o minhas experiências e vivências sobre o sofrimento silenciado das mulheres negras no ambiente universitário de saberes e construção de conhecimento, submetido às formas e práticas de controle do gerencialismo. Pois, na universidade gerencial, “a desigualdade entre homens e mulheres é erotizada; e a violência sexual contra as mulheres negras foi convertida em um romance” (Carneiro, 2003, p. 1); uma vez que continua dominada e gerida por homens, segundo os vieses de uma certa masculinidade (Davies *et al.*, 2020), reiterando a “cisão criada numa sociedade desigual” (Akotirene, 2019, p. 11). Trata-se de um alerta sobre a manutenção das violências e das opressões contra as mulheres negras em decorrência da praga gerencialista forçada e imposta nas IFES (Christian Laval *apud* Catini, 2020).

ARTIGO 1

GERENCIALISMO NA UNIVERSIDADE:

UM ENSAIO DE REVISÃO CRÍTICA COM DESTAQUE PARA QUESTÕES DE GÊNERO

Elizane Santos Paranhos

elizane.paranhos@ufrb.edu.br

André Luis Mattedi Dias

andre.mattedi@ufba.br

Georgina Gonçalves dos Santos

georgina@ufrb.edu.br

INTRODUÇÃO

O trabalho que segue é um ensaio de revisão bibliográfica sobre o gerencialismo na universidade. Como consideramos que este tema é eminentemente político, as nossas escolhas foram feitas de acordo com nossa intenção de tecer uma leitura crítica sobre o neoliberalismo e um dos seus principais instrumentos na universidade, o gerencialismo. Por esse motivo, adotamos um gênero de ensaio crítico (Burke, 2001), sem a pretensão de seguir nenhuma metodologia estruturada, muito menos de caráter sistemático ou integrativo, como tem sido a praxe nas áreas da Saúde e da Educação². Há muitos manuais que prescrevem rigorosas metodologias estruturadas para o trabalho acadêmico na Educação, certamente, inspirados em algum tipo de experiência científica nas Ciências Sociais. No âmbito das Humanidades, da História ou da Filosofia, o rigor “científico” não se confunde necessariamente com metodologia estruturada estrita. Por isso, no nosso caso, seguimos a inspiração de dois clássicos dos anos 1970, cujas recomendações, embora defensoras rigorosas da “cientificidade”, apontam para a criatividade e para a imaginação “científica” como algo mais relevante do que a normatividade estruturada estrita (Feyerabend, 1993; Eco, 2020).

Dessa forma, iniciamos com uma introdução que revisa uma certa bibliografia crítica sobre neoliberalismo, Nova Gestão Pública (NGP) e gerencialismo, estabelecendo as semelhanças e diferenças desses gemelares dizigóticos, assim como e, principalmente, o sincronismo histórico das suas emergências e dominâncias no cenário político global contemporâneo. Em seguida, revisaremos alguns trabalhos críticos sobre gerencialismo na

² Revisões sistemáticas e integrativas, além de outros tipos de revisões estruturadas, estão sendo adotadas largamente nas áreas de Saúde e de Educação, a partir de influências variadas, como é o caso da Medicina Baseada em Evidências. Contudo, seus fundamentos históricos-epistemológicos, normalmente situados na tradição empirista-positivista, raramente são examinados criticamente (Lapa, 2019; Faria; Oliveira-Lima; Almeida-Filho, 2021). Alguma literatura recente aponta que possuem limites, exigem certas condições fora das quais suas prescrições metodológicas nem sempre são adequadas, como é o caso deste ensaio. No âmbito das Humanidades, na História e na Filosofia, por exemplo, há uma longa tradição de ensaios de revisão bibliográfica, que não segue nenhum tipo de prescrição metodológica estruturada (Suri, 2013; Santos *et al.*, 2022).

universidade, destacando os efeitos deletérios das políticas heterônomas de avaliação de desempenho para o ensino e a produção de conhecimento, principalmente, pelas suas implicações para o trabalho docente. Finalmente, revisaremos a literatura crítica feminista que foca nas implicações perversas do gerencialismo para as relações de gênero na universidade. Na maioria dos casos, a literatura escolhida se refere ao contexto anglofônico, que tem influenciado o Brasil de modo marcante.

A difusão e a hegemonia global da ideologia neoliberal nos últimos 40 anos vem sendo objeto de trabalhos críticos. De modo geral, os autores desses trabalhos reconhecem que o neoliberalismo surgiu como uma reação ao keynesianismo e ao *welfare state* que dominaram a economia e a política no Reino Unido (RU) e nos Estados Unidos (EUA) desde a crise de 1930 e a II Guerra Mundial. Seu princípio é o combate ao planejamento e à intervenção estatal na economia, supostamente contrários ao princípio liberal da liberdade individual e alegadamente ineficazes na promoção do progresso e do desenvolvimento. Difundiu-se globalmente fazendo do Estado agente austero da “mão invisível” do mercado, de modo a garantir o controle e o direcionamento da economia e da política segundo os interesses das corporações privadas, reduzindo ao máximo os orçamentos destinados às políticas públicas sociais e implementando programas de privatizações abrangentes. A sua difusão e implementação global teve início no Chile, sob a Ditadura de Pinochet, depois do golpe de 1973; no RU, sob o Governo Thatcher eleito em 1979; e nos EUA do Governo Reagan, eleito em 1980 (Anderson, 1995; Ianni, 1998; Paulani, 1999; 2011; Santos, 1999; 2004; Dardot; Laval, 2009; Harvey, 2011; Safatle *et al.*, 2021).

As principais características da ideologia neoliberal estão expressas na sua proposta de reforma do Estado, principalmente, por um lado, pela privatização direta ou indireta de empresas e serviços públicos estatais, por outro, pela implantação da chamada Nova Gestão Pública (NGP) na administração estatal não privatizada, isto é, em poucas palavras, pela transposição para o setor público estatal dos conceitos e métodos administrativos e gerenciais próprios das organizações privadas, denominados frequentemente de gerencialismo (Aucoin, 1990; Hood, 1991; Gruening, 2001; Hughes, 2003; Pollitt; Bouckaert, 2011; Bleiklie, 2018):

[...] frequentemente conceituado como neoliberalismo [...]. De fato, o que nós (seguindo Pollitt, 1993) denominamos de gerencialismo – ou o que era mais convencionalmente denominado como Nova Gestão Pública (NGP) – tornou-se um elemento-chave desta lógica global e globalizante que informou muitos programas nacionais de reformas e foi promulgada por órgãos transnacionais como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial e outras agências de desenvolvimento (Newman; Clarke, 2012, p. 354).

A bem da clareza e da precisão, é necessário distinguir neoliberalismo, da NGP e do gerencialismo, temas independentes que possuem vasta literatura própria.

Neoliberalism is the defining political economic paradigm of our time - it refers to the policies and processes whereby a relative handful of private interests are permitted to control as much as possible of social life in order to maximize their personal profit. Associated initially with Reagan and Thatcher, for the past two decades neoliberalism has been the dominant global political economic trend adopted by political parties of the center and much of the traditional left as well as the right. These parties and the policies they enact represent the immediate interests of extremely wealthy investors and less than one thousand large corporations (McChesney, 1998, p. 7).

Embora o neoliberalismo seja frequentemente caracterizado no debate político como o “discurso único” que atravessa os programas dos partidos políticos da esquerda e da direita, assim como dos organismos internacionais multilaterais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (BM) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), sempre em benefício dos interesses das grandes corporações (Chomsky, 1998), nos últimos 30 anos, foi produzida uma literatura internacional especializada que tem construído uma visão complexa e multifacetada do corpo de ideias e do conjunto de práticas que vêm constituindo o neoliberalismo, desde a realização do Colóquio Lippmann, organizado por Louis Rougier, em Paris, em 1938, e da fundação da *Sociedade MontPelerin* (MPS), em Genebra, na Suíça, em 1947, sob a liderança de Friedrich von Hayek, da *London School of Economics*, e a influência das ideias de Ludwig von Mises, da Universidade de New York, representantes da escola austríaca de economia e filosofia, com a participação de economistas como Milton Friedman, da Universidade de Chicago, e Wilhelm Röpke, do Instituto de Estudos Internacionais e de Desenvolvimento de Genebra; filósofos como Karl Popper, da *London School of Economics*, e Karl Polanyi, da Universidade de Columbia; sociólogos como Alfred Schütz, da *New School for Social Research* de Nova York, Raymond Aron, da Escola Nacional de Administração de Paris e Alexander Rüstow, da Universidade de Heidelberg. Este último cunhou o termo neoliberalismo no evento de 1938 (Mirowski; Plehwe, 2009; Brennetot, 2014).

Já nos primórdios, houve diferenças importantes entre os franceses, Aron, Louis Rougier; os alemães, Rüstow e Röpke; e os representantes das escolas austríaca, von Hayek e von Mises, e de Chicago, Friedman, Frank Knight e George Stigler, seja na adoção do termo neoliberalismo, seja nas críticas ao liberalismo clássico, seja nas avaliações sobre o papel do Estado na regulação do mercado e da economia. Em suma, enquanto austríacos e norte-americanos defendiam uma ordem espontânea própria da economia de mercado, os primeiros neoliberais franceses e alemães defendiam um papel intervencionista do Estado na economia, em virtude da insuficiência do mercado, de tal modo que Aron e Röpke, por exemplo, deixaram a MPS posteriormente, em virtude dos desacordos profundos com a linha de pensamento predominante na MPS (Brennetot, 2014; Gane, 2016).

Contemporaneamente, desde o início do novo milênio, pesquisas especializadas têm contestado, de algum modo, a ideia prevalente nos anos 1990, que o neoliberalismo seria basicamente um fundamentalismo de mercado voltado para a anulação do Estado (Biebricher, 2018; Slobodian, 2018; Plehwe; Slobodian; Mirowski, 2020). Ao contrário, de acordo com esses especialistas, que defendem o exame das ideias contextualizadas e em ação, o neoliberalismo significa muito mais um estado forte em defesa do livre mercado:

By definition, theories that postulate free or pure markets per se are not neoliberal, and it is easy for neoliberals to point to the need for the right set of institutions, politics, and nowadays even behavior to allow markets to operate relatively freely, and, more importantly, to set market forces free [...] neoliberalism is less a policy orthodoxy than a consistent approach to policy problems [...] neoliberals hold that the market lives by prerequisites it cannot guarantee itself [...] neoliberals are avowed interventionists of their own kind, rethinking policies according to context and showing both a capacity for improvisation and an attitude of flexible response. If the end goal remains constant—safeguarding what neoliberals call a competitive order and exposing humanity ever more to the compulsions of adjustment according to the price mechanism—the means of arriving at this goal shift with time and place (Plehwe; Slobodian; Mirowski, 2020, p. 17).

Além dos aspectos voltados para política e para a economia, no sentido mais clássico desses termos, no Brasil, recentemente, pesquisadores ligados à Universidade de São Paulo (USP) desenvolveram um projeto interdisciplinar que abordou o neoliberalismo como gestor do sofrimento psíquico [...] no qual categorias morais e psicológicas são constantemente utilizadas como pressupostos silenciosos da ação econômica (Safatle *et al.*, 2021). Admitindo que o neoliberalismo intervém fortemente nas políticas de Estado, esses autores salientaram que a redução da liberdade ao livre exercício da propriedade constitui-se numa “forma de gestão psíquica, de produção de figuras da subjetividade com seus padrões de ação e, principalmente, de sofrimento” (Safatle *et al.*, 2021, p. 6).

Enquanto liberais clássicos, descendentes de Jeremy Bentham e Stuart Mill, consideravam que o sofrimento, seja do trabalhador, seja do cidadão, era um problema que atrapalhava a produção e criava obstáculos para o desenvolvimento e para o cálculo da felicidade [...] a forma de vida neoliberal descobriu que se pode extrair mais produção e mais gozo do próprio sofrimento (Safatle *et al.*, 2021, p.7).

Para além dos efeitos quanto ao sofrimento psíquico, o neoliberalismo redesenha as relações sociais, políticas, econômicas e culturais.

Embora não sejam as mesmas coisas, neoliberalismo e gerencialismo são muito próximos. Vincent de Gaulejac (2007), que iniciou suas pesquisas sobre gestão na década de 1970, na França, conceitua gerenciamento como tecnologia de poder aplicada às relações entre capital e trabalho, e gestão como ideologia que legitima uma abordagem utilitarista, instrumental e contábil das relações humanas em sociedade:

Sob uma aparência pragmática e racional, a gestão subentende uma representação do mundo que justifica a guerra econômica. Em nome do desempenho, da qualidade, da eficácia, da competição e da mobilidade, construímos um mundo novo. Uma sociedade global, marcada por um desenvolvimento paradoxal, na qual a riqueza e a pobreza aumentam, assim como o conhecimento e a ignorância, a criação e a destruição, o bem-estar e o sofrimento, a proteção e a insegurança. Como compreender essas contradições? A gestão, que se apresenta como simples meio para tratar esses problemas é, de fato, uma das causas de sua aparição e de sua reprodução. (Gaulejac, 2007, p. 27).

Gaulejac (2007) pergunta por que a sociedade se deixa dominar pela ideologia gerencialista de tal modo que a gestão atravessa todos os setores da vida social e cultural, seja nas organizações e instituições privadas e públicas, seja na vida das pessoas, todas compelidas a gerir as próprias vidas como um empreendimento produtivo! O resultado disso são altos níveis de *stress* e de sofrimento na vida privada e, sobretudo, no trabalho.

Ou seja, uma importante interseção entre neoliberalismo e gerencialismo, se considerarmos o que dizem Vincent Gaulejac, Vladimir Safatle e parceiros, é que estas duas ideologias promovem a produção e a gestão do sofrimento psíquico humano com a finalidade de aumentar os níveis de produtividade do trabalho, reduzir os custos e aumentar os lucros das corporações.

Portanto, não é por mero acaso que, embora diferentes, neoliberalismo e gerencialismo sejam gemelares dizigóticos, pois foram gestados ao longo do século XX e se tornaram juntos dominantes e hegemônicos globalmente a partir do final da década de 1970, à medida que cresceu globalmente o poder econômico e político das corporações, principalmente, ao longo dos anos 1980, a partir da ascensão política da Nova Direita no RU (Thatcher) e nos EUA (Reagan), com a implantação e difusão global do NGP (Clarke; Newman, 1993; Cutler; Waine, 1997; Fournier; Grey, 2000; Newman, 2000; Newman; Clarke, 2012).

O termo gerencialismo é tradução do inglês *managerialism*, ambos pertencem ao mesmo campo semântico de gestão ou *management*, de gestor, gerente e gerência ou *manager*. A transição da gestão (*management*) para o gerencialismo (*managerialism*), seja no setor privado, seja no setor público estatal, seguiu um processo histórico ao longo do século XX, com raízes principalmente nos Estados Unidos, onde os pequenos negócios familiares foram sendo substituídos ou transformados em companhias ou corporações com estatuto de pessoas jurídicas e ações nas bolsas de valores, administradas por gestores assalariados, *chief executive officer* (CEO). A ascensão dos gestores ou gerentes (*managers*) no âmbito das companhias e dos negócios corporativos, situados entre os trabalhadores e os proprietários ou acionistas, de algum modo, mediando a relação entre capital e trabalho, deu origem a um grupo ou classe social que adquiriu muita importância e poder na sociedade norte-americana, a tal ponto, que recebeu um nome específico: *white-collars* ou colarinhos-brancos (Mills,

1951; Gaulejac, 2007).

[...] modern business enterprise took the place of market mechanisms in coordinating the activities of the economy and allocating its resources. In many sectors of the economy the visible hand of management replaced [...] the invisible hand of market forces. The market remained the generator of demand for goods and services, but modern business enterprises took over the functions of coordinating flows of goods [...] modern business enterprise [...] became the most powerful institution in the American economy and its managers the most influential group of economic decision makers. The rise of modern business enterprise in the United States, therefore, brought with it managerial capitalism (Chandler, 2002, p. 15)

Os gerentes, gestores e CEO das companhias cumpriam tarefas administrativas no âmbito de pessoal, vendas, organização de processos, distribuição, tomando emprestada a autoridade dos proprietários e acionistas para ir além da própria “mão invisível” do mercado, operando o capitalismo corporativo de acordo com um novo sistema gerencial (Khurana, 2007). Depois da II Guerra Mundial, durante os anos dourados do capitalismo ocidental, os resultados extraordinários da economia e do comércio, junto com a melhoria do padrão de vida da população norte-americana e europeia, em geral, repercutiram favoravelmente no prestígio dos gestores corporativos, ocorrendo então a transição da gestão (*management*) para o gerencialismo (*managerialism*):

[...] when a special group, called management, ensconces itself systemically in an organization and deprives owners and employees of their decision-making power [...] and justifies that takeover on the grounds of the managing group’s education and exclusive possession of the codified bodies of knowledge and know-how necessary to the efficient running of the organization (Locke; Spender, 2011, p. 11)

A premissa fundamental do gerencialismo é que as organizações possuem mais semelhanças do que diferenças, de modo que qualquer organização pode ter a sua performance otimizada se lhe forem aplicados conceitos e técnicas gerenciais genéricas. O gestor é justamente o especialista profissional que aprendeu essas técnicas e conhecimentos em cursos universitários de “Ciências da Administração” ou de “Ciências da Gestão”, em nível de Graduação ou Pós-Graduação – *Master Business Administration* (MBA) – que lhes confere o emblema de científico (Locke; Spender, 2011; Beyes; Parker, 2016; Locke; Schöne, 2004).

Dessa forma, na perspectiva gerencialista, não há diferenças essenciais entre uma fábrica de automóveis, um hospital, um banco e uma universidade! Além do mais, contemporaneamente, o gerencialismo defende a liberação da gestão e do gestor de quaisquer amarras burocráticas e legais, fazendo a apologia das virtudes gerenciais na realização do sucesso, na obtenção de resultados por meio de ações, comportamentos e organizações flexíveis (Clarke; Newman, 1993).

[...] the new managerialism aims to break away from traditional conceptions of managers as organizational functionaries/bureaucrats and from the imagery of those who have sold their soul to the corporation and are trapped by an organizational culture which values rule-following innovation (Newman; Clarke, 2012, p. 353).

Desde os anos 1970, pelo menos, paralelamente ao crescimento do domínio dos gestores e da hegemonia do gerencialismo, seja nas organizações privadas, seja nas instituições públicas, vem sendo produzida uma literatura crítica sobre gestão e gerencialismo. No Brasil, Maurício Tragtenberg já tratava das teorias da administração como ideologias desde aquela década (Tragtenberg, 1971; 1977). No que se refere aos gerentes e ao gerencialismo, ele afirmou que “os executivos e dirigentes das grandes corporações [...] tendem cada vez mais a influenciar os processos decisórios estatais sob o capitalismo [...] Cabe aos *managers* harmonizarem os interesses dos técnicos [...] aos dos acionistas e operários.” (Tragtenberg, 1980, p. 9).

Dessa forma, a autonomia na gestão das corporações tende a ampliar e perpetuar o poder de controle do *manager*, a tal ponto de contrariar até os interesses dos proprietários e acionistas (Tragtenberg, 1980). *O caráter ideológico do gerencialismo também foi denunciado por Thomas Krakauer, que diferencia gestão (management) de gerencialismo (managerialism):*

In terms of an historical chronology, Managerialism is a genuine US-American term because the USA has been at the forefront of management techniques (Taylor, Ford, Drucker, Porter, etc.) with the possible exceptions of French writer Henri Fayol (1916) and partly German sociologist Max Weber (1864–1920). Consequently, it was in the USA where management first became Managerialism. ‘During Herbert Hoover’s years as Secretary of Commerce and then as president, Managerialism was further honed, until it became the sword’s-point of reform in the Roosevelt era. Managerialism was credited with the prosperity of the Eisenhower 1950s.’ In short, management is an early 20th century term (Taylor, Fayol, and Ford) while the term Managerialism belongs to the late-20th century. Managerialism merges management with ideology [...] (Klikauer, 2013, p. 16).

As abordagens críticas ao gerencialismo – *Critical Management Studies (CMS)* – foram institucionalizadas nas universidades britânicas, principalmente, na década de 1990 (Fournier; Grey, 2000; Grey; Willmott, 2005). Devido à implantação do gerencialismo no serviço público britânico pelo governo conservador neoliberal de Margareth Thatcher, chamado de *New Right*, Nova Direita³, principalmente na Educação, na Saúde e no Serviço Social, ocorreu a redução drástica dos orçamentos universitários, do financiamento para pesquisa e das vagas docentes para as Ciências Sociais nas universidades britânicas,

³ A NGP tornou-se política de Estado no RU, pois também foi encampada pelos governos trabalhistas do *New Labour* de Tony Blair e Gordon Brown, de 1995 até 2010, mantendo-se como referência para os serviços públicos até hoje.

considerada pelos neoliberais como um reduto do pensamento de esquerda, enquanto foram ampliados investimentos e vagas nos cursos de Gestão e Negócios, *School Of Business Management*.

Desse modo, jovens pesquisadores com formação em Ciências Sociais – e inclinação para o pensamento crítico – afluíram para essas vagas docentes, levando consigo uma tendência minoritária de pesquisa sobre gestão e organizações em moldes não positivistas. O positivismo e o funcionalismo eram dominantes nas escolas de *Business Management*, mas já sofriam pesadas críticas na Europa e nos Estados Unidos desde os anos 1960, resultando na *linguistic turn*, na valorização da fenomenologia, nas pesquisas qualitativas, e nas abordagens pós-modernas:

For a core proposition of the ‘criticality’ which is a defining feature of CMS is a broadly constructivist ontology which asserts that the world—in this case, the world that passes for CMS—is not ‘out there’, ready to be mapped by skilful cartographers but, rather, that in the very process of drawing any such map, this world is itself shaped (Grey; Willmott, 2005, p. 1).

Por um lado, o gerencialismo dos anos 1970 foi implantado nas empresas privadas e públicas a partir de uma crítica muito forte ao modelo burocrático, por outro, a reivindicação do “direito de gerir” foi acompanhada nos manuais de gestão e no discurso público popular pela construção mítica do gestor como herói. Ora, tanto esse enfrentamento político e retórico, quanto essa construção social e cultural, constituíram-se no rico material a partir do qual a CMS problematizou a visão hegemônica de neutralidade e objetividade das técnicas e conceitos gerenciais voltados para o incremento da performance corporativa (Fournier; Grey, 2000).

Em suma, a partir do RU e dos EUA, a NGP foi muito mais um combate político e ideológico para a institucionalização das ideologias neoliberal e gerencialista, contra o poder profissional e as ideias coletivistas de bem-estar social no âmbito dos serviços e instituições públicas estatais, sustentado por uma bem elaborada estratégia de comunicação focada em palavras-chave de grande apelo público, como eficiência e *accountability*⁴. Esse combate foi encampado por organizações multilaterais internacionais como o FMI, o BM ou a OCDE (Murphy, 2008), que se tornaram agentes da sua globalização.

Para o Brasil e para a América Latina, assim como para os países “subdesenvolvidos” ou “em desenvolvimento”, as pressões norte-americanas e das organizações multilaterais internacionais foram traduzidas e expressas no Consenso de Washington (Batista, 2009). No governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), com a coordenação do ministro Luiz Carlos

⁴ Sobre os problemas da tradução de *accountability para* o vernáculo, veja (Pinho; Sacramento, 2009).

Bresser-Pereira, da Administração e da Reforma do Estado (MARE), a ideologia neoliberal, a NGP e o gerencialismo foram consagrados na Lei da Reforma do Estado, aprovada em 1995, que modificou o caráter da relação do Estado com a sociedade em setores fundamentais, como Saúde, Educação e Previdência, que perderam o caráter de direitos da cidadania garantidos pela Constituição Cidadã de 1988 e se tornaram serviços a serem prestados por empresas privadas ou por Organizações Sociais (OS) (Pereira, 1997; Costa, 2000; Brito, 2016). Desse modo, universidades, Instituições de Ensino Superior (IES) e outras instituições públicas estatais passaram a ser geridas de acordo com os princípios e métodos do gerencialismo neoliberal (Silva Júnior; Sguissardi, 1999; 2013; Chauí, 2003).

Esse processo de reforma do Estado brasileiro já foi objeto de muitos trabalhos, inclusive, alguns de autoria do próprio ministro Bresser-Pereira (Bresser-Pereira, 1996; 1997; 1998; 1999) ou de autores próximos, claramente comprometidos com a explicação, justificação e defesa do modelo gerencialista neoliberal (Barbosa, 1996; Ferreira, 1996; Shepherd; Valencia, 1996; Nassuno, 1997; Penengo, 1997; André, 1999)⁵. Outros, voltaram-se para a contestação dos argumentos dos defensores da reforma (Andrews; Kouzmin, 1998; Oliveira, 1998; Carvalho, 1999; Paula, 2001; 2005).

Não nos deteremos no debate mais geral sobre a reforma gerencial do Estado brasileiro. Apenas lembraremos aqui, de modo breve, o tema da privatização, um dos principais da NGP. No que concerne ao Ensino Superior e às universidades, tiveram muita repercussão e influência os documentos publicados pelo BM e pela UNESCO, que defenderam a adoção de medidas reformistas no âmbito do Ensino Superior em consonância com as avaliações e diretrizes neoliberais (*World Bank*, 1994; UNESCO, 1995). Partindo do repetido diagnóstico de crise, destacando problemas de alegada ineficiência nos usos dos recursos públicos e focando na qualidade no ensino, estes documentos reiteraram, de algum modo, as estratégias retóricas e discursivas neoliberais, para defender a solução dos problemas alegados com a adoção de técnicas de gestão e *accountability* no âmbito de programas de privatização (Kent, 1996).

Contudo, é bom lembrar que não vingou a proposta original do MARE, de transformar as IES estatais em OS. Apesar da semelhança entre os diagnósticos do Ministério da Educação (MEC) e do MARE quanto à autonomia universitária, o MEC propôs a manutenção do caráter estatal das IES públicas e não adotou a proposta das OS (Pereira, 1997). Mesmo assim, não há dúvidas quanto à implantação de um modelo gerencialista para o sistema de

⁵ Em um sentido gramsciano, são intelectuais orgânicos defensores da ideologia neoliberal e seus desdobramentos.

Ensino Superior brasileiro, em consonância com os ajustes neoliberais apregoados pelos organismos internacionais já mencionados (Mancebo, 1998; 1999)⁶.

De qualquer forma, é bom lembrar que a rede privada de Ensino Superior já atendia a 60% das matrículas em cursos de graduação no Brasil na década de 1990, quando se difundia reiteradamente o mantra neoliberal, que o sistema público não teria condições de atender às crescentes demandas, o que servia de justificativa para as mesmas propostas apresentadas para outros setores do Estado, de privatização, de expansão do setor privado, ou da reforma do setor público estatal, principalmente, para resolver o seu alegado problema de financiamento (Durham, 1999).

Atualmente, mesmo depois do REUNI, a rede privada já atende a 77% das matrículas na graduação, sendo que mais de 50% ocorrem em cursos de Educação à Distância (EaD) (INEP, 2021). Além disso, nos últimos anos, tem sido registrado um processo contínuo e crescente de oligopolização, financeirização e internacionalização desse setor, que vem se constituindo num dos mais poderosos *lobbies* políticos do país (Marques, 2013; Diniz *et al.*, 2021). Desnecessário dizer que o gerencialismo é dominante e hegemônico na rede privada de Ensino Superior.

GERENCIALISMO NA UNIVERSIDADE

As consequências da implantação do gerencialismo nas universidades ao redor do mundo são bem conhecidas – e denunciadas – desde os anos 1990, pelo menos (Santos, 1994; Schuller, 1995). Sob o argumento geral que o Estado enfrentava uma alegada crise fiscal e que os recursos públicos direcionados às universidades e ao Ensino Superior deveriam ser utilizados com mais eficiência, maior produtividade e *accountability*. Foram implantados os conceitos e técnicas gerenciais, resultando na diminuição relativa dos orçamentos, incluindo as verbas específicas para o ensino, a manutenção e o financiamento das pesquisas. Por outro lado, as universidades foram compelidas a disputar o aumento de matrículas estudantis no “mercado”, como se estudantes fossem clientes, assim como docentes tiveram que propagandear os resultados das suas pesquisas e publicações, como se fossem produtos comerciais, a fim de incrementar a captação de recursos. Em suma, universidades foram

⁶ Cabe perguntar se a manutenção do caráter estatal das IFES não atendia aos interesses do setor privado de ensino, que se livrou de uma concorrência muito difícil de ser superada, caso as IFES se transformassem em OS e passassem a disputar as mesmas verbas públicas que financiaram o crescimento dos grupos privados do setor. Enquanto as IFES permanecem sucateadas, sobrevivendo a seguidas crises orçamentárias e financeiras, o setor privado está alcançando quase 80% das matrículas na Graduação, de olho no promissor mercado da Pós-Graduação *stricto sensu*, sempre contando com generosos financiamentos e subsídios do Estado.

obrigadas a operar como se fossem empresas competindo no mercado do Ensino Superior e da produção científico-tecnológica (Deem, 1998).

Nos EUA e no RU, uma das mais importantes características da implantação do gerencialismo no Ensino Superior, incluindo as universidades, foi uma “onda de avaliação de performance que varreu quase todo o serviço público” (Pollitt, 1987). Esquemas de avaliação de performance foram desenvolvidos nos diversos setores do serviço público, nas prisões, hospitais, escolas e universidades, dentre outros, embora tenham sido orientados por diferentes propósitos, alguns mutuamente incompatíveis. No RU, as autoridades governamentais centrais focaram claramente na eficiência, motivadas por um lado na diminuição de gastos, por outro, no combate aos sindicatos e nos corpos profissionais, vistos como obstáculos à melhoria da gestão. De um modo geral, avaliações de performance não conquistaram a simpatia dos servidores públicos, incluindo os professores, dentre outras razões, porque o uso destas avaliações – para premiação daqueles com “melhor desempenho” individual – produziu divisões no corpo funcional, com sentimentos de injustiça, sem necessariamente produzir melhoria do desempenho institucional. Em outras palavras, se é verdade que avaliação de performance produziu competição no ambiente de trabalho, como era pretendido, também é verdade que produziu *stress* e deteriorou o ambiente de trabalho, sem necessariamente melhorar a qualidade dos serviços oferecidos ao público (Pollitt, 1987).

Nos EUA, como o sistema de Ensino Superior é muito heterogêneo e descentralizado, os sistemas de avaliação de performance foram concebidos, elaborados e realizados localmente, sendo realizadas muitas pesquisas sobre o assunto que consideraram a relevância da interação das instituições com o sistema produtivo e com a comunidade: *“Reformisoftenmarket-driven and market responsive, especially in relation to consumermarkets. Public and private universities and colleges compete with each other at one or another level: first, for survival, second for viability and third for status [...]”* (Clark, 1985 *apud* Pollitt, 1990, p. 74).

Comparando os sistemas gerenciais de avaliação utilizados no Ensino Superior e nas universidades, nos EUA e no RU, até a década de 1990, Chris Pollitt concluiu que indicadores de performance, principalmente quando utilizados para tomadas de decisão sobre alocação de recursos, devem refletir propósitos e objetivos definidos pelas instituições a serem avaliadas, embora, no caso do RU, os indicadores refletissem um conjunto de propósitos muito estreitos e pouco representativos dos atores envolvidos, quase sempre mal representados. Desse modo, esses indicadores se mostraram falhos na captura de informações relevantes sobre acesso, competência – qualidade e vocações – e, principalmente, benefícios e relevância social

(Pollitt, 1990).

Ora, trabalhos referentes ao contexto australiano, que sofreu muita influência e guarda semelhanças com o caso britânico, mostram que não ocorreram mudanças consideráveis nos últimos anos, no que concerne aos rumos tomados pelo gerencialismo nas universidades. Na Austrália, assim como nos EUA e no RU, houve a emergência de uma poderosa classe de gestores acadêmicos, distinta e separada do corpo docente, que contribuiu decisivamente para adoção do gerencialismo e da sua mentalidade competitiva, assim como para o ostracismo do modelo colegiado anterior.

Segundo Tony Aspromourgos (2012), professor emérito de Economia da Universidade de Sydney, mesmo considerando – por hipótese – a universidade como uma empresa que produz mercadorias e serviços, seria impossível aos seus gestores forçar o corpo docente a seguir certas padronizações: *“It is impossible for management to enforce all aspects of the workers' activities, either because such supervision and enforcement are too costly, or because any such surveillance would actually undermine service provision, thereby detrimentally changing the product”* (Aspromourgos, 2012, p. 45). Porque, nas palavras deste autor, na universidade, a motivação e o envolvimento voluntário do corpo docente são essenciais para a qualidade da pesquisa realizada e do ensino oferecido.

Há evidências de que é inadequada a suposição gerencialista que a competição – entre docentes, departamentos e universidades – vai diminuir os custos e incrementar a qualidade da pesquisa, do ensino e dos serviços prestados pela universidade. Porque é inadequado supor que o mesmo tipo de competição, que envolve a produção e a oferta de produtos e serviços ordinários em outros âmbitos, seria adequada ou própria para os produtos e serviços universitários, seja por conta das características dos produtos universitários, da pesquisa ou do ensino, seja por conta das características dos consumidores dos produtos universitários. Em suma, avaliar a universidade – segundo uma perspectiva estritamente econômica, como pressupõe o modelo gerencialista – não é adequado para uma abordagem dos propósitos e do caráter da universidade:

The most important conclusion to be drawn from our argument is that the managerialist model, in combination with a vague conception of competition between universities, is not going to produce or promote a quality university system. The managerialist model cannot serve as a substitute for traditional approaches to quality assurance, which ultimately rest upon embodying in all individual and collective academic activity, professional norms and ethics of conduct, collegially regulated by the community of academics. With regard to the education dimension in particular, for genuine, quality university teaching to occur requires an 'inner commitment' grounded in professional ethics and professional self-respect (Aspromourgos, 2012, p. 48).

Uma outra pesquisa realizada no contexto universitário australiano, com base em dois tipos de documentação empírica, também concluiu que as premissas da avaliação da performance acadêmica precisam ser repensadas, uma vez que a natureza motivacional intrínseca do trabalho acadêmico deve ser reconhecida. Inicialmente, revisando uma série de trabalhos dedicados às consequências da implantação do gerencialismo nas universidades australianas, John Kenny (2017) afirmou que houve um aumento da razão docente/discente, um incremento substancial da carga horária de trabalho para 50 a 60 horas semanais, resultando em altos níveis de exaustão e de *Burnout*. De acordo com o estudo de P. H. Langford, publicado, em 2010 (*apud* Kenny, 2017), envolvendo 26 mil participantes de 17 universidades australianas, os níveis de *stress* docente são piores que aqueles observados em outros setores, em decorrência da insuficiência de recursos, excesso de trabalho, ausência de liderança, instabilidade no emprego, falta de reconhecimento e motivação.

Inicialmente, foi feita uma meta-análise de documentos oficiais de 25 das 39 universidades australianas, entre 2014 e 2015, para caracterizar suas respectivas políticas de gestão da performance acadêmica. Posteriormente, um estudo de caso aprofundou a análise dos efeitos da política institucional de gestão de performance acadêmica sobre os docentes.

This study reveals that the level of articulation and consistency in the design and application of academic performance management policies in Australian universities is under-conceptualised. The case study also shows that, in a university that has invested considerable effort in developing a relatively sophisticated APM policy, many academics are at best ambivalent. While they welcomed the greater transparency and clarity provided by the new APM policy, they were sceptical that the focus on research output metrics would account for the other demands on their time, that it may lead to a focus on quantity of research output over quality and that the minimum expectations were unachievable in some cases and included, as expectations, things out of their control (Kenny, 2017, p. 13).

Em suma, da literatura revisada e da investigação empírica realizada, John Kenny concluiu que políticas de gestão da performance precisam ser cuidadosamente concebidas para reconhecer as motivações e práticas que são fundamentais para o trabalho acadêmico. Entretanto, via de regra, as práticas de *accountability* são definidas fora das universidades, sem considerar que os docentes devem cumprir um papel central nessas políticas, para que sejam efetivas e confiáveis (Kenny, 2016).

Certamente, esse é um dos principais problemas envolvendo a implantação global do gerencialismo no Ensino Superior e nas universidades. Desde os primórdios da década de 1980 até o presente, os conceitos e práticas gerencialistas vêm sendo empurrados de cima para baixo nas universidades, como parte das políticas neoliberais da reforma do Estado para atender aos interesses do setor privado, das corporações. No âmbito da Educação, incluindo o Ensino Superior, banqueiros, fundos de investimento e bilionários estão investindo na

privatização das escolas e das universidades, transformadas em organizações lucrativas, com ações negociadas nas bolsas.

Corporações da biotecnologia, *big pharmae* indústria bélica, dentre outras, investem pesadamente nos grupos e institutos de pesquisa universitários, exercendo, em contrapartida, influência na gestão universitária, de modo a redefinir suas finalidades, seus currículos e planos de gestão de pessoal. Desse modo, as universidades estão deixando de lado sua missão histórica de formar pessoas e produzir conhecimentos científicos e humanistas para atender à lógica dos negócios, conformada no empreendedorismo individualista, competitivo e produtivista da ideologia neoliberal (Giroux, 2014).

As consequências gerais da implantação da ideologia neoliberal nas universidades vêm sendo denunciadas em publicações especializadas recentes, considerando inclusive a diversidade das instituições e as diferenças entre os sistemas de Ensino Superior. O gerencialismo é reconhecido como instrumento dessa ideologia e seus efeitos deletérios para a Educação e para a sociedade, de modo geral, vêm sendo apontados. Argumenta-se que não há evidências disponíveis para sustentar o “sucesso” prometido com a implantação do gerencialismo nas instituições educacionais. Ao contrário, o discurso focado em custos, orçamentos e metas sempre está acompanhado por novas formas de controle, com impactos profundos na vida dos estudantes e dos professores, dentre outras razões, porque geram enorme quantidade de documentação irrelevante para a pesquisa ou para o ensino, cuja elaboração sistemática e contínua exige grande perda de tempo e de energia, desviando a atenção dos aspectos e dimensões genuínas do processo educacional e da produção de conhecimento. Em outras palavras, desloca-se a ênfase dos aspectos relevantes da cultura educacional e científica para a produção de informação de interesse meramente gerencial. (Lorenz, 2012; Cooper; Beckmann, 2013).

Recentemente, teve uma certa repercussão internacional a decisão da Universidade de Ghent, na Bélgica, de instituir financiamento não competitivo para pesquisadores do seu corpo docente (Upton, 2023). De acordo com o Reitor,

Research funding is often embedded in a competitive system. This has numerous advantages but currently the balance is lost. Excessive competition linked to some classic funding instruments still too often hinders cooperation between researchers. Moreover, the combination of labour-intensive application procedures and low success rates for funding applications can cause frustration and demotivation. By granting structural basic funding, we give professors and their staff the confidence and comfort of not having to compete incessantly for research funding. This has a motivating and stimulating effect. It also gives our researchers more intellectual breathing space for creative, innovative and groundbreaking research (Ghent University, 2023).

A decisão do *Board ofGovernors*, da Universidade de Ghent, foi baseada na

constatação de que os pesquisadores perdem muito tempo e gastam muita energia competindo por recursos, que seria mais produtivo e eficaz se eles dedicassem esse tempo e energia na própria pesquisa. Além disso, a nova política de avaliação da universidade se baseia mais na confiança mútua do que no controle dos docentes, na motivação intrínseca do trabalho, do que na imposição de metas, na valorização da qualidade dos resultados, ao invés da quantidade. Em suma, embora exista uma vasta literatura sobre modelos competitivos e não-competitivos de financiamento da pesquisa universitária, considerou-se que não há investigação científica abrangendo um período suficiente para avaliar a performance em relação aos respectivos modelos de financiamento, de tal modo que cada instituição deve equilibrar a utilização dos dois modelos de acordo com o seu próprio contexto e possibilidades (Ghent University, 2023).

Existe uma literatura numerosa que vem analisando as diversas implicações da adoção do gerencialismo nas universidades públicas brasileiras, principalmente no que concerne às condições do trabalho e da saúde docente, à organização da pesquisa e à produção de conhecimento, enfim, à própria administração universitária.

No que concerne às condições do trabalho e da saúde docente, verifica-se que as implicações do gerencialismo no Brasil são semelhantes àquelas apontadas pelas pesquisas internacionais aqui revisadas. A implantação do gerencialismo nas universidades brasileiras levou à intensificação e à precarização do trabalho, resultando em agravos às saúdes física e mental docente, bem como à estigmatização daqueles que não se enquadram nos padrões gerenciais de produtividade (Leite, 2017). A flexibilização e os padrões competitivos do trabalho resultaram no aumento e na diversificação das atribuições docentes, com a inclusão de tarefas anteriormente cumpridas por pessoal de apoio, tudo avaliado por rigorosos e múltiplos sistemas de avaliação de eficiência e produtividade (Mancebo *et al.*, 2006; Ribeiro; Leda, 2016).

Um estudo de caso que entrevistou docentes credenciados em Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sobre as mudanças ocorridas no processo de pesquisa científica nas últimas décadas e as consequências para a produção de conhecimento, em decorrência da implantação do gerencialismo na universidade, apenas sistematizou de modo rigoroso aquilo que a grande maioria dos docentes pesquisadores da Pós-Graduação brasileira já sabe por experiência própria: que existe uma enorme pressão pela manutenção de uma certa quantidade de publicações por ano em periódicos de alto impacto, com repercussão na perda da qualidade do conhecimento produzido. Esta pressão, oriunda do sistema de avaliação da Pós-Graduação conduzido pela CAPES em padrões gerencialistas, tem causado desestímulo e angústia entre os docentes, pelas incertezas relacionadas ao cumprimento das metas impostas e pelos ajustes impostos ao

processo de pesquisa, visando cumprimento de prazos e metas. Porque o pesquisador é excluído da Pós-Graduação e do sistema de financiamento, quando não se adequa aos imperativos da avaliação quantitativa de desempenho. Isso frequentemente interfere na escolha dos temas de pesquisa, feita de modo a facilitar a obtenção de financiamento e publicação de muitos resultados (Magro; Pinto, 2012).

At lastbunotleast, assim como tem acontecido globalmente, o gerencialismo foi imposto às universidades em decorrência da reforma neoliberal do Estado brasileiro. Para garantir essa imposição, existem inúmeras leis e normas administrativas, assim como uma série de instâncias e organismos de fiscalização e auditoria, cada vez mais eficientes e rigorosos no cumprimento das suas funções, por conta da adoção de um abrangente e centralizado sistema digital de informações e processos. Contudo, apesar de todos estes esforços de implementação efetiva da “modernização administrativa e pedagógica” nas IFES, muitas metas não têm sido alcançadas, muitos problemas – que deveriam ser resolvidos pela aplicação eficaz da racionalidade gerencial – continuam insolúveis e, pior, apresentam-se cada vez mais graves (Almeida *et al.*, 2018).

De fato, o que se evidencia contemporaneamente é o fracasso, seja em relação à aplicação dos programas econômicos de austeridade orçamentária para os estados nacionais (Stiglitz, 2020), seja em relação à adoção do gerencialismo nos serviços públicos, incluindo a ênfase na competição e nas avaliações de performance nas universidades. São grandes e evidentes as contradições entre o discurso retórico da NGP, e os resultados efetivos que vêm sendo obtidos nos últimos 30 a 40 anos. Pois, se por um lado o discurso gerencial enfatiza liberdade e criatividade para tomada de decisões e solução de problemas no nível da execução das atividades ou tarefas, por outro há um controle gerencial abrangente, intenso e autoritário das práticas, que leva invariavelmente a uma perversão do sentido original dos conceitos de eficiência, transparência e qualidade. Em suma, a definição econômica do conceito de Educação e de Ciência ignora seus mais importantes aspectos, constituindo-se numa ameaça fundamental à própria Educação e à Ciência (Lorenz, 2012).

As relações de gênero constituem uma dimensão da vida universitária na qual o gerencialismo não apenas não cumpre as suas promessas, como também agrava ainda mais os antigos problemas, como veremos a seguir.

GERENCIALISMO E RELAÇÕES DE GÊNERO NA UNIVERSIDADE

São homens a maioria dos gerentes e gestores (*managers*), na maioria das organizações, na maioria dos países, porque homens são sempre associados com a gestão,

com o poder organizacional, com a autoridade e com o prestígio. Contudo, normalmente, os vieses de gênero são omitidos das abordagens convencionais sobre gestão e gerencialismo. Esse era o caso das universidades, na década de 1990, quando cargos e funções superiores eram ocupados, via de regra, por homens, como se estes fossem para homens. No RU, na Austrália e no Canadá, a predominância de homens e de estilos masculinos era a mais marcante das características da gestão universitária. (Collinson; Hearn, 1996).

Nas universidades, o discurso do gerencialismo é constitutivo de uma forma de masculinidade que se legitima por meio do controle e do exercício de poder sobre os outros. Masculinidades são narrativas, identidades e modos de ser que constroem relações entre homens e entre homens e mulheres. Assim, a gestão no Ensino Superior fundamenta-se fortemente em masculinidades empreendedoras autoritárias, baseadas em relações agressivas direcionadas para o cumprimento das metas e performances de modo eficiente (Prichard, 1996).

Entretanto, nos anos 1990, a virada gerencialista trouxe um questionamento desse viés de gênero na universidade, feito por mulheres acadêmicas e gestoras universitárias. Em alguns casos, algumas poucas mulheres foram incorporadas ao *ethos* gerencial masculino, enquanto, em outros casos, algumas poucas mulheres em posições de comando tentaram implementar diferentes padrões de gestão, que desafiaram modos “masculinos” dominantes na gestão universitária. Essas tentativas apelaram ao próprio discurso gerencialista, defendendo formas de trabalho mais flexíveis e efetivas, com maior participação das pessoas envolvidas, organizadas em equipes de trabalho (Prichard, 1996). Entretanto, como veremos a seguir, esse questionamento não foi suficiente para afetar as masculinidades constitutivas das universidades e do gerencialismo implantado nas universidades.

[...] the university in the United States has implemented an organizational ideology that has created a climate unfavorable for women faculty. By overvaluing and intensifying managerial principles, the university in the United States has strengthened discursive masculinity and has worsened women faculty's likelihood of professional advancement. Consequently, the adoption and implementation of managerialism in higher education in the United States is a question of gender equity for the academic profession (Alemán, 2014, p, 107)

Embora exista um discurso equivocado de que já existe equidade de gênero nos EUA, porque a presença feminina atingiu números expressivos nos corpos discente, docente e administrativo nas universidades americanas, porque houve avanços significativos na profissão docente em relação aos direitos das mulheres, do ponto de vista da crítica feminista, é preciso desfazer o mito de que as mulheres não são mais subjugadas no âmbito acadêmico. Para isso, é preciso compreender a natureza da iniquidade de gênero nas universidades norte-americanas, onde historicamente as mulheres têm um *status* subalterno, no qual o

gerencialismo vem constituindo uma “nova” masculinidade sexista que compromete a equidade de gênero entre docentes. Também no RU, o gerencialismo tem reforçado os regimes de iniquidade que preservam os vieses de gênero na universidade e na profissão acadêmica (Alemán, 2014).

O discurso masculino na profissão docente configura um sistema de valores éticos que mantém as mulheres em uma posição subordinada, devido à persistência de identidades e de relações de gênero historicamente constituídas, que consagram certos estereótipos acerca do masculino e do feminino.

Because a woman cannot logically or categorically be an academic professional/man, because she does not have the essential attributes of masculinity, and because she often does not perform socially constructed attributes of masculinity, she will be expected to take on aspects of the profession that are her discursive “fit.” Women faculty must negotiate the gender-stereotyped work of the profession that will reward them less than men, and that often provokes a delay in tenure, produces lower rates of promotion to full professor, and suppresses salaries – all material outcomes reflective of women’s discursive gender classification in the academy (Alemán, 2014, p. 114).

No contexto atual da universidade gerencial, ainda está implicitamente suposto pela masculinidade que governa as relações e identidades de gênero que as professoras se adaptam melhor às funções relacionais, e.g. ensino e orientação, que emulam as tarefas domésticas privadas, discursivamente associadas com as mulheres, que não são devidamente valorizadas e reconhecidas pelas regras de avaliação que norteiam as remunerações, as promoções e os prestígios acadêmico e científico. De acordo com as mudanças ideológicas introduzidas pelo gerencialismo organizacional e corporativo, a pesquisa se tornou produção e o ensino virou mercadoria.

A ética masculina padroniza a racionalidade e a instrumentalidade da performance, pressupondo neutralidade e objetividade no cálculo do mérito, relegando as atividades femininas de ensino e de orientação para os níveis mais baixos de reconhecimento e premiação. Porque na universidade gerencialista, maximizar o controle preditivo e a confiabilidade da produção é o propósito precípua da busca da eficiência, são mais importantes aqueles processos e produtos que podem ser quantificados com precisão. Dessa forma, o ensino, a orientação, os serviços administrativos, por conta da imprevisibilidade da dificuldade de controle, são mercantilizados para atender à estrutura empresarial do negócio, mas são menos reconhecidos e remunerados do que a pesquisa, submetida a rigoroso processo de planificação e controle (Alemán, 2014).

Recentemente, para um estudo de caso localizado na Irlanda, foram entrevistadas mulheres docentes pesquisadoras em diferentes estágios da carreira, cujos depoimentos enfatizaram o tema da interseccionalidade entre o trabalho remunerado e o trabalho afetivo e

de cuidado na consideração da precariedade do trabalho docente no Ensino Superior. Isso é, do ponto de vista dessas mulheres docentes, é necessário considerar a vida e o trabalho não remunerado como espaços interconectados de um sistema de gênero, “*overlapping sites of interconnected gendered system*” (Ivancheva; Lynch; Keating, 2019, p. 448).

In a globalized academic market, premised on the care-free masculinized ideals of competitive performance, 24/7 work and geographical mobility, women who opt out of these norms, suffer labour-led contractual precarity and are over-represented in part-time and fixed-term positions. Women who comply with these organizational commands need to peripheralize their relational lives and experience care-led affective precarity (Ivancheva, Lynch; Keating, 2019, p. 448).

Outro estudo de caso recente, conduzido em instituições universitárias da Finlândia, verificou que o gerencialismo agrava a precariedade do trabalho docente nos níveis iniciais da carreira, principalmente para mulheres e para campos ou áreas consideradas como femininas. Desde a formação, nos cursos de doutoramento, nos estágios de pós-doutoramento, nos cargos temporários e de professoras assistentes, os vieses de gênero do gerencialismo foram constatados com base em múltiplos métodos de pesquisa empírica. Analisando os processos e os procedimentos adotados em uma universidade da Islândia, configurado de acordo com os padrões usuais do gerencialismo, com ênfase nas avaliações de desempenho e nas exigências de performance a *accountability*, verificou-se que o sistema privilegia as áreas com maioria masculina e dominadas por culturas e valores masculinos, em detrimento daquelas que estão em início de carreira. As mulheres tendem a ocupar as posições acadêmicas mais precárias, enquanto os homens dominam as posições mais estáveis e de maior prestígio e poder (Steinþórsdóttir *et al.*, 2019).

Ora, no Brasil, como no mundo, não houve uma mudança muito grande na demografia de gênero das atividades acadêmica e científica, em que pesem as ações dos movimentos feministas e as iniciativas institucionais oficiais. Nas últimas décadas do século passado, a presença das mulheres nas atividades científicas e na universidade, mesmo atingindo valores numéricos iguais ou superiores ao dos homens, ainda se caracterizava pela obediência a certos padrões que reproduziam as tradicionais identidades de gênero (Dias, 2001). Contemporaneamente, embora a quantidade de mulheres tenha superado a quantidade de homens no Ensino Superior, de modo global, elas permanecem sub-representadas nas Engenharias, Matemáticas e Tecnológicas – Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM) – e concentradas nas áreas da Saúde e nas Humanidades. Mais ainda, embora sejam mais numerosas na Pós-Graduação, as mulheres ainda são minoritárias nas posições de maior poder e prestígio das ciências. No Brasil, o número de homens bolsistas do CNPQ é muito maior do que o número de mulheres (Cunha; Dimenstein; Dantas, 2021).

Segundo levantamento recente, em todo o mundo, as mulheres somam apenas 33% de

todos os pesquisadores, 12% dos integrantes das academias de ciências nacionais e 28% dos graduados em Engenharia. Na área da Saúde, entretanto, principalmente, nas especialidades voltadas para os cuidados básicos, as mulheres somam 70% das profissionais (Ristoff, 2008; França; Cavalcante Martins, 2022; Câmara dos Deputados, 2023).

Esses números, de acordo com as pesquisas realizadas sobre o assunto, conforme acabamos de revisar, são reflexo dos vieses de gênero e dos valores masculinos que presidem a organização das universidades e das instituições científicas, que foram agravados depois da implantação do gerencialismo nas universidades, e, por conseguinte, nas atividades científicas, por conta das masculinidades individualistas e competitivas próprias do gerencialismo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ensaio, com base na revisão bibliográfica realizada, mostramos como o gerencialismo foi implantado e institucionalizado no Ensino Superior e nas universidades ocidentais, a partir da ascensão e do predomínio do neoliberalismo e da NGP nos EUA e no RU. Buscamos caracterizar as especificidades da ideologia neoliberal, do gerencialismo e do NGP, mas, principalmente, tentamos mostrar como convergiram para o domínio hegemônico, a partir de certos processos históricos e políticos contemporâneos.

Mostramos também, com base na revisão de literatura específica, as consequências deletérias da implantação do gerencialismo nas universidades, principalmente, em decorrência da imposição heterônoma de padrões de competitividade, de performance, de *accountability individual* e de austeridade orçamentária, comprometendo as condições de trabalho, das saúdes física e mental do corpo docente, assim como das atividades de ensino e de pesquisa.

Essas consequências deletérias da implantação do gerencialismo são particularmente graves quando se examinam as questões de gênero na universidade. Uma série de estudos revisados enfatizam que o gerencialismo possui valores masculinos próprios, intrínsecos, que acentuam e agravam os vieses históricos de gênero na universidade, em particular, das instituições científicas no âmbito da universidade.

Ora, nestas considerações finais, queremos apontar para um aspecto das teorias feministas e dos estudos contemporâneos de gênero que ainda não foram suficientemente contemplados nas pesquisas sobre o gerencialismo nas universidades. Esses trabalhos ignoram e não abordam as questões de interseccionalidade de gênero, de classe social e de raça, quando se trata da precariedade e da desvalorização do trabalho que atinge a mulher negra nas universidades (Ribeiro, 2017; Akotirene, 2019; Collins, 2019; Hollanda *et al.*,

2019).

Queremos chamar atenção para o incômodo, as inquietações e os questionamentos das autoras diante dos processos violentos que atingem, em particular, as mulheres negras nas universidades e no Ensino Superior brasileiro. Porque, se o gerencialismo agrava a situação das mulheres na universidade, de modo geral, certamente é ainda mais grave o sofrimento das mulheres negras. É necessário, portanto, romper com o silêncio e assumir a luta das mulheres negras contra a exploração que remonta ao escravismo colonial, patriarcal, sexista e, sobretudo, racista, que atinge destacadamente as mulheres negras de modo violento e específico, porque “a desigualdade entre homens e mulheres é erotizada; e a violência sexual contra as mulheres negras foi convertida em um romance” (Carneiro, 2019, p. 313).

De fato, nos levantamentos demográficos mais gerais realizados pelo IBGE, ou mais específicos, nos âmbitos da universidade e das instituições científicas, a situação das mulheres negras é sempre pior ou mais desfavorável (IBGE, 2019a; 2019b; 2021a; 2021b; Câmara dos Deputados, 2023). Embora a mulher negra não seja empregada dos brancos e brancas, infelizmente, ainda são sempre vistas na ótica dessa função, já que os lugares e funções subalternos sempre lhes são reservados e impostos, ou, pior, como “mulatas”, como objeto dos desejos sexuais dos homens, pois, quando uma negra adentra os *campi* universitários, seus corpos são vistos com estas lentes. Portanto, também é necessário criticar o gerencialismo na perspectiva das mulheres negras, rompendo com essa visibilidade enviesada ou com a invisibilidade total. Como diz Conceição Evaristo: nossa fala precisa estilhar a máscara do silêncio (Evaristo, 2017).

ARTIGO 2:**ESCREVIVÊNCIAS UNIVERSITÁRIAS DE UMA MULHER NEGRA:****ROMPENDO COM O SILÊNCIO E O ESTIGMA**

Elizane Santos Paranhos
elizane.paranhos@ufrb.edu.br

RESUMO

Este artigo aborda as escrevivências de forma interseccional do feminismo negro em tempos gerenciais, buscando entender a opressão das quais uma mulher negra pode ser vítima, levando em conta as múltiplas dimensões dos aspectos de sua identidade, relacionadas pelos efeitos do neoliberalismo na academia. Objetiva-se, neste artigo, refletir sobre as relações adoecedoras nutridas pelo gerencialismo dentro de um espaço acadêmico e como as mulheres pretas em carreiras universitárias vêm ocupando espaços de poder. Ao mesmo tempo que este artigo representa uma possibilidade para que, EU, enquanto mulher preta, possa falar por mim, compartilhando minhas vivências dentro de um ambiente laboral universitário, rompendo com os silêncios opressores. Para tanto, o presente artigo se apoia em uma leitura crítica que dialoga metodologicamente com múltiplos(as) autores(as) que se conectam no que concerne às discussões sobre as vivências das mulheres pretas em um ambiente acadêmico, demonstrando também, como o gerencialismo tenta obstruir o mal-estar psíquico causado por ele próprio, e tendo como base a escrevivência como método, considerando aspectos de poder e resistência, a fim de compreender como o gerencialismo impacta, silencia e inviabiliza que mulheres pretas ocupem espaços de poder.

Palavras-chave: Gerencialismo. Escrevivências. Silenciamento.

ABSTRACT

This article approaches writings in an intersectional way of black feminism in managerial times, seeking to understand the oppression of which a black woman can be a victim, taking into account the multiple dimensions of aspects of her identity, related by the effects of neoliberalism in academia. The objective of this article is to reflect on the sickening relationships nurtured by managerialism within an academic space, and how black women in university careers have been occupying spaces of power. At the same time, this article represents a possibility for ME, as a black woman, to speak for myself, sharing my experiences within a university work environment, breaking with oppressive silences. To this end, this article is based on a critical reading that methodologically dialogues with multiple authors who connect with regard to discussions about the experiences of black women in an academic environment, also demonstrating how managerialism tries to obstruct the evil -psychic being caused by himself, and based on writing as a method, considering aspects of power and resistance, in order to understand how managerialism impacts, silences and makes it impossible for black women to occupy spaces of power.

Keywords: Managerialism. Clerks. Muting.

INTRODUÇÃO

“Querem que a gente saiba, que eles foram senhores e nós fomos escravos. Por isso te repito: eles foram senhores e nós fomos escravos. Eu disse fomos...”

Oliveira Silveira, o poeta da Consciência Negra

Este trabalho é uma *escrevivência*⁷ de uma mulher negra, que pretende fazer de seu corpo e de sua vivência uma voz, uma luta contra as amarras e violências mantidas pelo gerencialismo na universidade: o patriarcado, o sexismo e a misoginia, as iniquidades sociais e o racismo. Uma escrita que expressa o desejo de enfrentamento de um sistema imposto, que causa frustração e raiva, onde a branquitude ainda personifica o poder (Bento, 2002). Essa escrita é parte de mim, de um corpo com herança escravizada, que não silencia e não serve à obediência de cumprir as tarefas dos “homens da casa-grande” (Evaristo, 2020).

No artigo anterior (Paranhos; Dias, Santos, no prelo), fizemos um ensaio de revisão crítica sobre gerencialismo na universidade, onde destacamos as questões de gênero tal como aparecem nas literaturas nacional e internacional. Narramos, inicialmente, como o gerencialismo foi implantado no ensino superior e nas universidades ocidentais, a partir da ascensão e do predomínio do neoliberalismo e da nova gestão pública (NGP) nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido (RU), desde o final da década de 1970, e da sua difusão global. Destacamos as consequências deletérias da implantação do gerencialismo nas universidades, principalmente, em decorrências da imposição heterônoma de padrões de competitividade, de performance, de *accountability* e de austeridade orçamentária, comprometendo as condições de trabalho, das saúdes física e mental dos corpos docente e técnico-administrativo, assim como a qualidade das atividades de ensino e de pesquisa. Em particular, destacamos a permanência dos vieses de gênero na universidade sob o gerencialismo. Uma série de trabalhos revisados enfatizam que o gerencialismo possui valores masculinos próprios, intrínsecos, que acentuam e agravam os vieses históricos de gênero da universidade.

Constatamos também que estes trabalhos não abordam a interseccionalidade de gênero, de classe social e de raça (Akotirene, 2019; Hollanda *et al.*, 2019), pois não abordam a precariedade e a desvalorização do trabalho que atinge a mulher negra nas universidades. Por isso, pretendemos abordar essa dimensão do tema gerencialismo neoliberal na universidade com base nas experiências e vivências profissionais da autora no seu ambiente

⁷ Termo criado por Conceição Evaristo (2020), junção de “escrever”, “viver” e se “ver”, é uma escrita na qual a mulher negra se coloca no seu espaço de pertencimento, de nascimento e vivência, valorizando seus vínculos coletivos e suas memórias ancestrais.

de trabalho, como mulher negra e técnica-administrativa da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).

De algum modo, a escrevivência produzida aqui narra e enfrenta as dores e os sofrimentos das mulheres negras que trabalham na IFES, que remontam às estruturas do racismo produzidas pelo escravismo colonial, mas que vêm sendo mantidas, produzidas e geridas pelo gerencialismo neoliberal. Vincent de Gaulejac (2007) e Vladimir Safatle (2021) abordam a dimensão psíquica do modo de vida neoliberal, ora como uma doença social, ora como um sofrimento psíquico.

Vincent de Gaulejac (2007) conceitua gerenciamento como tecnologia de poder aplicada às relações entre capital e trabalho, e gestão como ideologia que legitima uma abordagem utilitarista, instrumental e contábil das relações humanas em sociedade.

Vladimir Safatle *et al.* (2021) afirma que o neoliberalismo é uma forma de vida que molda os desejos humanos e produz efeitos performativo

A UFRB, criada pela Lei 11.151 de 29 de julho de 2005, abrange três territórios de identidade da Bahia (Bahia, 2017), a saber: o Recôncavo Baiano, onde estão o Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL), na cidade de Cachoeira, o Centro de Ciências Agrárias, Ambientais e Biológicas (CCAAB) e o Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas (CETEC), em Cruz das Almas, o Centro de Cultura, Linguagens e Tecnologias Aplicadas (CECULT), em Santo Amaro, e o Centro de Ciências da Saúde (CCS), em Santo Antônio de Jesus; o Portal do Sertão, onde está o Centro de Ciência e Tecnologia em Energia e Sustentabilidade (CETENS), em Feira de Santana; e o Vale do Jiquiriçá, onde está o Centro de Formação de Professores (CFP), em Amargosa.

O Recôncavo é a região que contém a maioria dos *campi*, bem como a sede da Reitoria, localizada no prédio histórico em estilo neocolonial inaugurado em 1943 para sediar a antiga Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia (UFBA), sucessora do Imperial Instituto Bahiano de Agricultura e da Escola Agrícola da Bahia, criadas pelo Imperador D. Pedro II:

Primeira instituição de nível superior voltada para a formação de engenheiros agrônomos, a Escola Agrícola da Bahia (EAB) foi criada numa conjuntura de crise na lavoura canavieira, em especial do Recôncavo Baiano, composta pela desvalorização do açúcar no mercado internacional, baixa produtividade da lavoura, crise de mão de obra com a paulatina extinção da escravidão e deslocamento do eixo dinâmico da economia brasileira para o sudeste. A EAB foi a principal realização do Imperial Instituto Bahiano de Agricultura (IIBA), criado em 1859 como parte de um esforço de superação destas dificuldades. (Almeida Araújo, 2006, p. 10)

Portanto, a UFRB tem parte das suas raízes na Escola de Agronomia de Cruz das Almas, instituição ligada historicamente aos interesses políticos e econômicos da classe agroexportadora dominante no Recôncavo Baiano por mais de 400 anos, formada por proprietários de terra, grandes comerciantes, traficantes de escravos, industriais, diretores e acionistas de bancos. Não é à toa, portanto, que o prédio da Reitoria é chamado de “casa-grande” pelos servidores da UFRB.

O Recôncavo é a região continental situada a oeste de Salvador e que circunda a Baía de Todos os Santos. Após o início da colonização portuguesa, a sua população indígena tupinambá foi dizimada, em grande parte, e aldeada, a parte restante, por meio da catequização jesuítica (Paraíso; Magalhães, 2007; Santos, 2012). Para mão de obra do sistema *plantation* de cana-de-açúcar – dominante na região desde o período colonial até o início da República, organizado em torno do latifúndio, da mão de obra escravizada e da monocultura para exportação – foram trazidos à força milhões de africanos, que se constituíram no contingente principal da população regional. Como se sabe, o Recôncavo Baiano forma junto com Salvador o maior núcleo populacional negro fora da África.

A região produziu, entre 1780 e 1860, grandes quantidades de açúcar e fumo para o mercado mundial. De fato, no começo do século XIX, a Bahia exportou mais açúcar do que qualquer outra capitania brasileira; e da Bahia também veio quase todo o fumo brasileiro vendido na Europa. (Barickman, 2003, p. 28)

Contudo, a historiografia mais recente destaca que também se desenvolveu no Recôncavo um mercado de víveres básicos para o mercado interno, com destaque especial para o cultivo da mandioca e a produção de farinha e derivados (Barickman, 2003). Porque, desde o início da colonização portuguesa, a Baía de Todos os Santos caracterizou-se como “um porto na rota das navegações oceânicas e um ponto de trocas integrado na rede de mercados que se encadeavam ao emergente capitalismo europeu” (Araújo, 2000, p. 30).

O seu Recôncavo é tão culto e povoado, que se lhe descreverá as fábricas e lhe numeramos os vizinhos, gostaríamos muitas páginas [...] existem nele cento e cinquenta engenhos [...] dilatados campos plantados de tabacos, vários sítios ocupados por mandiocas, outros cultos com pomares e jardins. De todo o gênero de artifícios há mestres e oficiais [...] (Pita, 1730 *apud* Araújo, 2000, p. 14).

Assim, o Recôncavo e a Baía de Todos os Santos, associadas a Salvador, formaram um sistema socioeconômico organizado pelo Estado colonial português, que se manteve pujante e funcional até, pelo menos, meados do século XX. Os engenhos implantados no Recôncavo foram interligados a Salvador, na entrada da Baía, por um sistema de navegação próprio, enquanto a capital, além de fortaleza militar, constituiu-se em concorrido porto internacional.

Este sistema socioeconômico articulou dois elementos tecnológicos dos mais avançados do período colonial: o engenho de cana e as artes de construção naval e de navegação. Poderoso em terra firme, o engenho de cana contava com as embarcações construídas pela indústria naval situada às margens da Baía, que produziu grandes navios para navegação oceânica, assim como pequenos e médios barcos e saveiros para navegação interior marítima e fluvial. A propósito, a grande variedade de veleiros que circularam pela Baía até meados do século XX evidenciavam a mistura das técnicas construtivas e das artes náuticas portuguesas, indígenas e africanas, adaptadas à navegação na Baía e nos seus afluentes (Araújo, 2000).

A ruptura desse sistema decorreu de importantes mudanças econômicas, políticas e tecnológicas ocorridas a partir da segunda metade do século XIX. O fim do tráfico de africanos escravizados, em 1851, e a abolição da escravidão, em 1888, produziram impactos cruciais para a cultura do fumo e para a agroindústria açucareira, respectivamente. Então, ao final do século XIX, a fabricação de charutos para exportação, em cidades como Cachoeira e São Félix, tornou-se a atividade agroindustrial mais importante do Recôncavo. Além disso, a implantação da navegação a vapor e das estradas de ferro constituiu um novo sistema de transporte e de comunicação, cuja abrangência extrapolou as fronteiras da região, articulando o porto de Salvador, a Baía, as linhas ferroviárias e a navegação no rio São Francisco (Araújo, 2000).

A partir da segunda metade do século XX, a descoberta do petróleo no Recôncavo, a implantação do Polo Petroquímico de Camaçari e do Centro Industrial de Aratu, assim como a construção da rodovia Rio-Bahia, alteraram definitivamente o panorama econômico do Recôncavo Baiano. Uma nova infraestrutura em torno do petróleo e dos seus derivados redefiniu sua organização territorial. Feira de Santana, no Portal do Sertão, o maior entroncamento rodoviário do Nordeste, na convergência da BR 324 com a BR 101 e a BR 116, juntamente com Santo Antônio de Jesus, centro comercial às margens da BR 101, tornaram-se os novos centros econômicos regionais principais.

Entretanto, as raízes da UFRB não são apenas econômicas, pois se encontram também na população humana do Recôncavo, formada da mistura social e cultural entre indígenas, portugueses e africanos, com preponderância destes últimos, segundo os mais recentes censos do IBGE (Belandi; Gomes, 2024). Essa população majoritária negra⁸ lutou muito para sobreviver às mais cruéis e violentas práticas escravagistas durante os períodos colonial e

⁸ Adotamos aqui o conceito político de negro, englobando pretos e pardos, de acordo com (Carneiro, 2004; Sodré, 2024).

imperial, assim como continuou lutando para sobreviver às discriminações racistas, depois da abolição, desde o início da República.

A escravidão foi muito mais do que um sistema econômico. Ela moldou condutas, definiu desigualdades sociais e raciais, forjou sentimentos, valores e etiquetas de mando e obediência. A partir dela instituíram-se os lugares que os indivíduos deveriam ocupar na sociedade, quem mandava e quem deveria obedecer (Albuquerque; Fraga Filho, 2006, p. 68).

Durante todos os períodos colonial e imperial, a sociedade brasileira foi escravista e, também, racista, porque africanos, indígenas e seus descendentes, escravos ou livres, eram considerados “inferiores” aos europeus. Essa “inferioridade”, o caráter “selvagem”, “primitivo” ou “bruto”, atribuído aos indígenas e africanos era justificativa para uma relação violenta de dominação pessoal dos europeus (Fanon, 2008; Césaire, 2020). As ameaças, os castigos e as punições eram partes essenciais dessa relação, consideradas necessárias e legítimas para garantir a produção máxima do trabalho, reconhecidos legalmente pelo próprio Estado. Contudo, indígenas e africanos jamais foram passivos, resistiram de várias e diversas formas contra a crueldade e a violência escravista, como vem mostrando a historiografia contemporânea sobre o assunto. Fugas e rebeliões, violência contra latifundiários e suas famílias, seus auxiliares e sua propriedade ocorreram frequentemente (Albuquerque; Fraga Filho, 2006; Souza, 2009).

Além disso, outras estratégias de sobrevivência também foram empregadas. Na segunda metade do século XIX, no Recôncavo Baiano, homens negros escravizados lutaram e negociaram na expectativa de alcançar a liberdade ou de conquistar e manter as condições básicas de sobrevivência, de alimentação e de moradia (Costa, 2010). Nos limites entre a escravidão e a liberdade, mulheres negras lutaram pela sobrevivência nos centros urbanos, onde enfrentaram todo tipo de preconceito e discriminação, adaptando-se às condições de vida existentes, construíram suas histórias exercendo atividades diversas e desenvolvendo seus talentos (Barreto, 2016).

Entretanto, depois da abolição da escravidão e da proclamação da República, negros e negras continuaram enfrentando muitos e graves obstáculos para sua inserção na vida social e econômica, porque “a transição da economia agropecuária com população rural ao capitalismo industrial com população urbana deixou parcialmente intacta a condição servil do negro” (Sodré, 2023, p. 25).

Por um lado, a República foi implantada para garantir a continuidade do poder político oligárquico e da apropriação patrimonialista das riquezas nos capitalismo industrial e urbano, por outro, exclusão, negação e silenciamento foram os lugares para negros e negras nessa

nova formação. Desde a Lei das Terras de 1853, não lhes era permitido a posse da terra. Desta forma, com tantas dificuldades para a mobilidade e a ascensão social, negros e negras não tiveram suas cidadanias efetivadas.

Na sociedade escravista, o racismo era uma tecnologia de poder declarada ou visível, cujo arcabouço consistia em um tríptico de estigmatização/discriminação/segregação, estruturalmente ou sistemicamente inscrito em leis e fatos normativos [...]. A sociedade pós-abolicionista empreende a transição para a modernidade requerida pelo capitalismo industrial (um período que vai da Proclamação da República até a meia década posterior à Segunda Grande Guerra), mas sem abolir cultural ou simbolicamente esse arcabouço, que foi, sim, uma estrutura colonial. A racialização pós-abolicionista era uma estratégia endocolonial de construção de fronteiras sociais internas, ideologicamente respaldada por saberes pseudocientíficos sobre a inferioridade antropológica do negro, assim como por interesses econômicos, no sentido de atribuir menor valor salarial à sua força de trabalho como homem livre (Sodré, 2023, p. 28).

Ora, das maiores evidências da exclusão, da negação e do silenciamento sistemático dos negros e negras na vida republicana foi, por um lado, a proibição do voto aos analfabetos, àqueles despossuídos de escolaridade, que se manteve até 1985, por outro, a exclusão dos negros e das negras da escola. Basta lembrar que o sistema escolar público estatal brasileiro permaneceu desestruturado e desorganizado ao longo do século XX e que, até recentemente, as escolas públicas e gratuitas eram insuficientes para atender à população infanto-juvenil em idade escolar.

Segundo as últimas pesquisas demográficas, no Brasil, em 2018, 52% da população de 25 anos de idade ou mais não havia completado a educação escolar básica e obrigatória. Na região Nordeste do país, esse número é de 61%. Enquanto 55% dos brancos completaram o ensino básico, somente 40% dos negros completaram esse nível de ensino. Esses números evidenciam a manutenção do caráter excludente e racista do sistema escolar brasileiro até recentemente.

Nos últimos anos, contudo, a demografia escolar aponta uma tendência de universalização do acesso à educação básica obrigatória, com a permanência da exclusão nos níveis médio e superior do ensino. 99% das crianças e jovens entre 6 e 14 anos estão frequentando a escola atualmente, embora a grande maioria apresente baixos níveis de desempenho em matemática, ciências e leitura (Brasil, 2019). Por outro lado, apenas aproximadamente um terço dos jovens entre 18 e 24 anos estava estudando, sendo que 11% destes ainda estudavam na educação básica. Nessa faixa etária, quase 80% dos jovens brancos e apenas 55% dos negros estudam no nível superior.

A partir do início do século XXI, foram implantadas políticas afirmativas e compensatórias para ingresso de estudantes nos cursos de graduação das universidades

públicas, baseadas em sistemas de cotas para estudantes oriundos de escolas públicas, negros e indígenas, cuja renda familiar é de baixo poder aquisitivo. Esse sistema de cotas tem contribuído efetivamente para aumentar o ingresso desta população nas universidades públicas (Munanga, 2001; Carneiro, 2010; Espírito Santo, 2014).

Foi nesse contexto que a UFRB foi criada em 2005, em uma região cuja história colonial, imperial e republicana foi marcada pela escravidão e pelo racismo, cuja população majoritariamente negra ainda vive os traumas e estigmas da escravidão e do racismo. Por essas razões, por conta da recente universalização do acesso à educação básica obrigatória no Brasil e do pequeno número de negros ingressando e cursando os níveis de ensino médio e superior, a UFRB adotou imediatamente, desde a sua fundação, uma política afirmativa compensatória de ingresso com reserva de 45% das vagas para estudantes cotistas.

Em 2012, com a aprovação da Lei de Cotas, a UFRB foi a primeira a aplicá-la integralmente (UFRB, 2023). Certamente, por essa razão, possui 83,4% de estudantes autodeclarados negros e 82% oriundos de famílias com renda total de até um salário-mínimo e meio. Dentre os negros, 46% são pardos e 37% são pretos. Somente 11% dos estudantes se autodeclararam brancos, de acordo com dados oficiais retirados do Sistema Acadêmico da UFRB.

Considerando que é negra a maioria da população do país, da Bahia e do Recôncavo (Belandi; Gomes, 2024), e que a maioria dos estudantes da UFRB é composta por negros e negras, verificamos que ainda são muito fortes as assimetrias raciais e de gênero na UFRB, de acordo com números oficiais recentes, quando focamos no seu corpo docente e técnico-administrativo.

No caso da UFRB, observamos que docentes pretos, homens ou mulheres, são muito menos numerosos que os pardos e os brancos, conforme autoidentificação registrada no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE). Ao todo, são 67 docentes mulheres pretas e 63 docentes homens pretos, enquanto há 185 docentes mulheres brancas e 167 pardas, 188 docentes homens brancos e 178 pardos. Essa razão se inverte no caso dos técnicos administrativos. Há 68 técnicas brancas, 95 pretas e 150 pardas, enquanto há 65 técnicos brancos, 82 pretos e 198 pardos. Entretanto – seja na categoria docente, seja entre técnicos administrativos – as pessoas negras são maioria, quando somamos os números de pretas e pardas, sejam homens ou mulheres.

Ora, na UFRB, universidade situada no Recôncavo Baiano, região cuja população é majoritariamente negra, o maior número de docentes brancos do que pardos e pretos, sejam homens ou mulheres, ainda é herança do histórico caráter excludente e racista do sistema

escolar, pois negros, pardos ou pretos, historicamente, sempre tiveram muitos e graves obstáculos para acesso aos altos graus de formações científica e acadêmica necessárias à docência universitária. Por outro lado, no âmbito administrativo da universidade, nas posições subalternas, que requerem apenas graus iniciais de escolarização básica ou superior, nos lugares mais baixos da hierarquia de poder e prestígio, pessoas brancas são muito menos numerosas do que pardas ou pretas. De algum modo, ainda está mantida a regra de subordinação racista – branca superior x negra inferior (Bento, 2002) – agravada pelas dimensões da interseccionalidade (Akotirene, 2019; Hollanda *et al.*, 2019).

Isso fica ainda mais evidente quando examinamos o quadro de servidoras terceirizadas na UFRB. É bom lembrar, antes de mais nada, que a contratação de empresas especializadas em locação de mão de obra para serviços gerais de limpeza, vigilância, portaria, dentre outros, foi introduzida no serviço público brasileiro sob a égide do gerencialismo neoliberal, por ocasião da implantação da NGP no Brasil, a partir da década de 1990. São 671 servidoras concursadas efetivas e 456 servidoras terceirizadas, isso é, aproximadamente, para cada 3 servidoras concursadas, há duas terceirizadas. Dentre as terceirizadas, 107 são faxineiras, 78 mulheres e 29 homens; 51 porteiros, 48 homens e 3 mulheres; 99 vigilantes, 89 homens e 1 mulher; 32 motoristas, todos homens. Há poucas posições que exigem maior nível de escolaridade e são todas ocupadas por mulheres: 13 intérpretes de língua e enfermeiras.⁹

No caso da UFRB, não há dados oficiais disponíveis sobre autodeclaração de cor do pessoal terceirizado, mas a autora deste trabalho observa na sua rotina, como técnica administrativa, que os serviços gerais de menor remuneração e de menor prestígio social, como os serviços de limpeza, são realizados por mulheres negras. Obviamente, a ausência de mulheres nos serviços de vigilância e de motorista também configura o viés sexista na ocupação desses cargos. Quanto a isto, a universidade segue o padrão geral da sociedade, conforme a literatura e os dados demográficos atuais disponíveis, no que se refere aos espaços ocupados pelas mulheres, em particular pelas mulheres negras, não houve mudanças expressivas.

No mundo todo, no Brasil e na UFRB, em particular, embora as mulheres alcancem maioria em números absolutos de matrículas nos cursos superiores, a distribuição dessas matrículas por áreas e cursos revela vieses de gênero. Mesmo que um número cada vez maior de mulheres sejam docentes em cursos de graduação e de pós-graduação, as relações de poder pautadas por valores masculinos, pelo sexismo e pela misoginia estão evidentes no menor

⁹ UFRB. Relação Completa dos Empregados Terceirizados da UFRB, atualizado em 20 de fevereiro de 2024). Disponível em <https://ufrb.edu.br/portal/servidores>

acesso das mulheres docentes e cientistas aos postos mais altos das carreiras e às posições hierárquicas superiores (ANPOF, 2023; APUBH, 2024a; 2024b).

Considerando, portanto, essas raízes históricas da UFRB, que remontam à escravidão colonial e ao racismo republicano, considerando também a distribuição demográfica de negros e brancos, homens e mulheres, nos corpos discente, docente e administrativo da UFRB, adotamos a *ESCREVIVÊNCIA* de Conceição Evaristo como uma estratégia simbólica e discursiva para enfrentamento desta situação.

ESCREVIVÊNCIA UNIVERSITÁRIA INSPIRADA EM CONCEIÇÃO EVARISTO

Na essência do termo [...] imagem fundante do termo é a figura da Mãe Preta, aquela que vivia a sua condição de escravizada dentro da casa-grande [...] esse corpo escravizado, cerceado em suas vontades, em sua liberdade de calar, silenciar ou gritar, devia estar em estado de obediência para cumprir mais uma tarefa, a de “contar histórias para adormecer os da casa-grande” (Evaristo, 2020, p. 30).

A *escrevivência* de Conceição Evaristo é uma ação de escrita de mulheres negras, como eu, cujo propósito é refazer o nosso passado de escravidão, que nos legou a estigma do racismo. Por meio da escrita, queremos celebrar as nossas antepassadas, experimentar a diáspora e vivenciar a nacionalidade de um modo diferenciado, próprio. Dessa forma, queremos resgatar a nossa humanidade negada, vilipendiada, agredida, violentada, valorizando a vida que experimentamos no lugar coletivo que pertencemos (Evaristo, 2020).

A UFRB é uma instituição educativa onde ainda sonhamos com os fantasmas da escravidão, onde ainda experienciamos os estigmas do racismo, onde ainda domina a branquitude e os valores masculinos narcísicos (Bento, 2002), que fazem apologia ao individualismo competitivo e hiperprodutivo (Paulani, 1999; Kenny, 2017), onde nós, mulheres negras, ainda somos discriminadas e sofremos preconceitos e violências, somente porque somos negras, mulheres e pobres, controladas e conformadas cotidianamente pelas tecnologias de gerenciamento das subjetividades do gerencialismo neoliberal (Gaulejac, 2007; Safatle *et al.*, 2021).

Então, a *escrevivência* na universidade se constitui em estratégia simbólica e discursiva para resgate da nossa humanidade negada de mulheres negras, silenciadas e violentadas, com base na memória coletiva de luta e de resistência, nas experiências e vivências testemunhadas e compartilhadas coletivamente, na observação, no silêncio e na ausculta, na empatia e na solidariedade. (Evaristo, 2020)

[...] a *Escrevivência* não é uma escrita narcísica, pois não é uma escrita de si, que se limita a uma história de um eu sozinho, que se perde na solidão de Narciso [...]. O

nosso espelho é o de Oxum e de Iemanjá [...] no abebé de Oxum, nos descobrimos belas, e contemplamos a nossa própria potência. Encontramos o nosso rosto individual, a nossa subjetividade que as culturas colonizadoras tentaram mutilar, mas ainda conseguimos tocar o nosso próprio rosto. E quando recuperamos a nossa individualidade pelo abebé de Oxum, outro nos é oferecido, o de Iemanjá, para que possamos ver as outras imagens para além de nosso rosto individual. (Evaristo, 2020, p. 38–39).

Como destacou Patrícia Hill Collins, “*standpoint theory* [lugar de fala] refere-se às experiências historicamente compartilhadas e baseadas em grupos. Grupos têm um grau de continuidade ao longo do tempo de tal modo que as realidades de grupo transcendem as experiências individuais” (*apud* Ribeiro, 2017, p. 34). Escrivência, portanto, é uma estratégia discursiva e simbólica para valorização desse lugar de fala das mulheres negras da UFRB. A minha voz, materializada na minha escrita, pretende ser uma expressão das experiências e das vivências das mulheres negras, com as quais convivo cotidianamente, do que vejo e ouço, compartilhando emoções, sentimentos, expectativas, percepções, vontades e desejos.

UM CASO DE RACISMO

Em 9 de dezembro de 2019, ocorreu um ato de racismo que vitimou uma professora negra no Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL) da UFRB, localizado na cidade de Cachoeira, quando um estudante de Ciências Sociais se recusou a receber a folha de questões de uma prova das mãos da professora, segundo relato documentado de outros estudantes que presenciaram a cena. Esse caso ganhou ampla repercussão local, regional e nacional¹⁰.

Vídeos disponíveis na Internet mostram o estudante em pé em frente à mesa da professora, que tenta lhe entregar uma folha de papel, mas o estudante se recusa a recebê-lo e pede para que o deixe em cima da mesa, enquanto a professora permanece segurando e lhe oferecendo o papel. Outro vídeo mostra a coordenadora do curso, que foi chamada à sala e entrevistou no acontecimento dialogando com a professora e com o estudante, enfim, solicitando que ele se retirasse da sala em virtude do flagrante desrespeito à pessoa e à autoridade docente (Band Cidade, 2019; ClickTV, 2019; Cruz das Almas News, 2019; Lista Preta, 2019).

No dia seguinte, após registro de um boletim de ocorrência, um inquérito policial foi instaurado na Delegacia de Polícia de Cachoeira, no qual foi incluído o depoimento da professora vítima do ato de racismo, assim como testemunhos de estudantes e professores,

¹⁰ No *site* da Assessoria de Comunicação da UFRB ([clique aqui](#)), há uma longa lista de *links* para reportagens e vídeos sobre o assunto, acessível por meio das palavras-chave “professora” e “racismo”, a partir da data 10 de dezembro de 2019.

que afirmaram ser recorrente o comportamento racista do referido estudante, que sempre mantém distância de pessoas negras, assim como emite declarações preconceituosas sobre negros, dentre outras atitudes discriminatórias.

O estudante, registrado como autor, somente foi ouvido dois dias depois, na Central de Flagrantes de Salvador:

[...] no momento em que foi pegar a avaliação na mesa da professora teve seu comportamento confundido já que a professora entendeu que o interrogado não queria receber o documento diretamente de suas mãos pelo fato de ela ser negra; QUE na verdade se considera uma pessoa sensível e que em muitos momentos sente energias que o podem prejudicar, mas que nada disso tem relação com a cor de pele; QUE é cristão e frequenta atualmente a Igreja Presbiteriana; QUE por convicções e experiências pessoais que se afluíram através do estudo da Bíblia e da audição de louvores, desenvolveu uma sensibilidade que muitas vezes o atrapalha na vida pessoal, no sentido de que sente dores nos olhos e na cabeça e atribui essas dores ao contato com energias que se manifestam nas pessoas; QUE percebeu que, no seu caso, não é indicado pegar objetos diretamente das mãos de pessoas com as quais não tem alguma convivência, sob pena de se sentir mal; QUE isso tem relação com energias que não são explicáveis de maneira objetiva, mas que não estão relacionadas a aspectos étnicos, raciais ou sociais [...] (TJBA; MPBA, 2020, p. 31).

Um processo administrativo foi instaurado pelo então Reitor da UFRB, Fábio Josué Souza dos Santos para apurar os fatos (UFRB, 2019). Uma informação oficial circulou na imprensa, segundo a qual, o estudante tentara ingressar na UFRB via programa de cotas para negros no vestibular de 2018, mas teve o seu pedido recusado. Além disso, foi publicada uma nota de repúdio:

Como instituição de Ensino Superior comprometida com os valores democráticos, o respeito à diversidade e implicada com os territórios de identidade em que está presente, a UFRB rechaça todo e qualquer ato de racismo, sexismo, LGBTfobia, intolerância e/ou violência, seja no âmbito acadêmico ou no cotidiano em geral. A UFRB considera fundamental ao processo formativo na graduação e na pós-graduação o respeito às diferenças para constituir um ambiente de convívio saudável, sem discriminação. Ao mesmo tempo, a instituição manifesta solidariedade à professora e estudantes ofendidos no espaço da Universidade e reafirma seu compromisso em não deixar impunes atitudes desta natureza (UFRB, 2019).

Em março de 2020, a imprensa noticiou a prorrogação do processo administrativo por 60 dias (Metro 1, 2020). Então veio a pandemia da Covid-19 e as atividades acadêmicas sofreram longa interrupção. Em setembro de 2020, em decorrência da pandemia, o processo administrativo ainda não tinha sido concluído. Por conta disso, o Reitor da UFRB suspendeu a matrícula do estudante acusado de racismo e determinou que ele ficaria impedido de ter acesso aos campi da UFRB, até que o processo fosse concluído (G1-BA, 2020; Lucena, 2020). Finalmente, em 17 de novembro de 2021, aproximadamente dois anos depois do seu

ato de racismo contra a professora, o estudante autor foi oficialmente desligado do curso de Ciências Sociais da UFRB (UFRB, 2021).

Entretanto, passados mais de quatro anos, a ação penal contra o estudante pelo crime de racismo continua tramitando na Vara Criminal de Cachoeira. O inquérito policial instaurado foi concluído em 20 de dezembro de 2019. O delegado responsável afirmou no relatório final que racismo é uma forma de discriminação contra um grupo de pessoas de uma raça, etnia ou cor, que fica bem caracterizada juridicamente quando há uma conduta abrangente dirigida contra um grupo. No caso concreto, “ficou evidenciado que a vontade do agente era ultrajar uma raça como um todo e não apenas a vítima. Isto restou inequívoco com as declarações e depoimentos colhidos ao longo da instrução [...]” (TJBA; MPBA, 2020, p. 61). Mais ainda, sobre a motivação do crime, o delegado declarou:

O delito de racismo é um crime tão repugnante que se torna difícil até mesmo de se buscar uma causa [...] *In casu*, ficou evidente que a motivação (segundo o próprio indiciado) estava ligada a uma CULTURA (a qual não soube explicar exatamente os fundamentos) de não aceitar nada que viesse de pessoas de cor “negra”. Na realidade, pode-se perceber que o indiciado é pessoa dotada de capacidade cognitiva e praticava tais condutas contra a coletividade negra de maneira “velada” e “sutil”. Isso restou inequívoco com as declarações e depoimentos colhidos (TJBA; MPBA, 2020, p. 65).

Em fevereiro de 2020, o promotor de justiça de Cachoeira ofereceu a denúncia, três dias depois o juiz da Vara Crime da mesma comarca recebeu a denúncia e determinou a citação do acusado para respondê-la em um prazo de dez dias. Em decorrência da pandemia da Covid-19, certamente, o processo ficou parado e somente em dezembro de 2021 o juiz da Vara Crime expediu um novo mandado de citação do acusado. Mas, em maio de 2022, o oficial de justiça comunicou ao juiz que o acusado não foi localizado porque o endereço informado não existe em Cachoeira. Então, em 29 de setembro de 2022, o juiz despachou para vista ao promotor, que respondeu em 6 de outubro informando um endereço atualizado e requerendo um contato telefônico com o acusado. Em 31 de outubro foi emitido um novo mandado de citação, que não foi cumprido imediatamente, de tal modo que o juiz e o promotor se dirigiram ao oficial de justiça para que a citação fosse cumprida, entre o final de fevereiro e o início de março de 2023, respectivamente. Mas, somente em 17 de maio de 2023, o oficial de justiça respondeu informando que não conseguiu contato telefônico com o acusado. Finalmente, em fevereiro de 2024, a juíza despachou ao promotor para vista do processo.

Esses acontecimentos provocaram na gente a mesma angústia e a mesma dor que sentimos quando ouvimos, vemos e lemos narrativas sobre os terríveis sofrimentos que

passaram nossas antepassadas negras, durante os períodos colonial e imperial, quando a escravidão e o racismo eram considerados legais, razoáveis e morais.

Quando constato que o processo judicial está parado desde dezembro de 2021, há mais de dois anos, porque não se conseguiu cumprir o mandado de citação do acusado, eu lembro que, mesmo no período escravista, a legislação permitia denunciar às autoridades o senhor cruel que exagerava nos castigos e na violência contra as pessoas escravizadas, mas pouquíssimos responderam judicialmente pelos seus atos (Albuquerque; Fraga Filho, 2006). É revoltante constatar que muito pouca coisa mudou!

As explicações e justificativas inaceitáveis apresentadas pelo estudante, réu no processo judicial, remontam às justificativas teológicas, filosóficas e científicas vigentes durante todo o período colonial até meados do século XX, quando era negada a humanidade de negros e indígenas, quando obras de importantes filósofos iluministas traziam passagens racistas (Eze, 1997), quando teorias pseudocientíficas racistas ainda eram utilizadas para justificar práticas eugenistas no Brasil e em outras partes do mundo (Arteaga; Manuel, 2007; Fanon, 2008; Santos; Silva, 2018; Césaire, 2020). Como argumenta Muniz Sodré (2023), o sentimento racista ainda é muito arraigado e difuso na sociedade brasileira, mesmo entre pessoas escolarizadas e bem-informadas. Por essas e outras, que nós, mulheres negras, perplexas e incrédulas diante do absurdo, sentimos muita raiva, a energia que mobiliza nossa repulsa diante da violência que nos oprime, “[...] toda mulher tem um arsenal de raiva bem abastecido que pode ser muito útil contra as opressões, pessoais e institucionais, que são a origem dessa raiva. Usada com precisão, ela pode se tornar uma poderosa fonte de energia a serviço do progresso e da mudança. (Lorde, 2019, p. 144).

Em casos como esse, ficamos inicialmente atordoadas, nossa ficha demora a cair, até lembrarmos que nós somos as vítimas do racismo. Sentimo-nos excluídas, em um lugar onde o privilégio branco muitas vezes não é questionado, prevalecendo o silêncio! Mas, reiterando a fala de Lorde, a raiva nos motiva, afinal, somos mulheres negras que sobrevivemos cotidianamente ao racismo, ao sexismo e, em particular, à exploração do gerencialismo neoliberal. Mesmo que sejamos pessoas discretas, que não desejemos exposições sociais, que não pretendamos ser “canceladas”, criticadas e julgadas de modo preconceituoso e discriminatório, temos que enfrentar e denunciar o racismo, mesmo que a exposição fique mais pesada para as vítimas, as mulheres, do que para o agressor, como acontece frequentemente, inclusive nesse caso da UFRB.

Quantas vezes as nossas falas são questionadas? Se estamos falando a verdade de fato? Quantas vezes as situações são invertidas, com base em velhos e superados pressupostos

culturais e científicos? O cinismo e a hipocrisia precisam ser também denunciados e contestados, quando alguém alega motivos religiosos ou culturais para sustentar preconceitos e discriminações racistas, como o fez o estudante, revivendo um tipo de argumento sempre utilizado para justificar a escravidão e o racismo durante boa parte da modernidade europeia, quando se afirmava que africanos e indígenas não possuíam alma ou que eram intelectualmente primitivos e selvagens, incapazes de produzir cultura e de alcançar a civilização. Mas a resposta para este tipo de argumento hipócrita e cínico já foi dada por Aimé Césaire:

Esta Europa, citada ante o tribunal da “razão” e ante o tribunal da “consciência”, não pode justificar-se; e se refugia cada vez mais em uma hipocrisia ainda mais odiosa porque tem cada vez menos probabilidade de enganar [...] A Europa é indefensável [...] a Europa é moral e espiritualmente indefensável (Césaire, 2020, p. 12).

A historiografia já vem mostrando que, apesar de todos os obstáculos do colonialismo, da escravidão e do racismo, pessoas negras marcaram a história brasileira produzindo cultura do mais alto valor intelectual, artístico e filosófico, da mais refinada perspicácia e sensibilidade. Contemporaneamente, esses exemplos se multiplicam em todas as áreas, apesar dos preconceitos e discriminações. Nas universidades brasileiras, a luta continua, por um lado na denúncia e enfrentamento do racismo, por outro no trabalho inteligente e criativo do ensino e da pesquisa nos mais diversos campos do saber e do conhecimento.

TRABALHADORAS TERCEIRIZADAS: “MERCADORIA” SOFREDORA

Em 13 de abril de 2019, faleceu a funcionária terceirizada Ailma Conceição de Souza Santana. A UFRB emitiu uma nota de condolências:

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) manifesta o seu profundo pesar pelo falecimento da funcionária terceirizada Ailma Conceição de Souza Santana, ocorrido neste sábado, 13 de abril. Ailma era membro do Coral da UFRB e fazia parte da equipe da Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT), da Superintendência de Regulação e Registros Acadêmicos (SURRAC) e da Procuradoria Federal. Ao registrarmos nossas condolências, manifestamos apoio e solidariedade aos amigos e familiares. (UFRB, 2019b)

Ailma Conceição, mulher negra, deixou uma filha pequena. Ela era muito querida entre nós, por todas, sempre alegre, reconhecida pela sua simpatia e alegria no serviço. Após seu falecimento, muitas colegas comentaram que ela tinha problemas de saúde, mas estava sempre ali trabalhando e não ia ao médico. Poucos dias depois, outra mulher negra já ocupava o seu lugar.

Fico imaginando sua filha pequena, após a perda da mãe, será que se recuperou desse trauma para seguir em frente na sua vida? Ainda hoje, todo mundo sabe, são tantas crianças negras que ficam órfãs precocemente, porque perdem suas mães e seus pais em decorrência de um modo de vida opressor e racista que sempre atinge violentamente a população negra. Há 500 anos que essas histórias se repetem, pois desde o período colonial que as famílias de africanos escravizados eram separadas propositalmente, de modo violento, pelos traficantes e senhores de escravos (Albuquerque; Fraga Filho, 2006; Gonçalves, 2022).

Escrevo no meu curto intervalo de almoço, pois a UFRB tem ponto eletrônico, uma forma de controle gerencialista, que me impede de ir em casa almoçar com meu filho. Aqui compartilho uma dor: estou ocupando um não-lugar, um lugar não reservado a mim, uma servidora pública preta com cargo de chefia, mas que é obrigada a trabalhar como “receptionista”. Lembrei-me de uma frase de Rosália Lemos (2016, p. 19) que diz: “éramos as babás e as empregadas domésticas de suas casas e as nossas crianças ficavam ‘soltas’ nas favelas quando trabalhávamos”. Não sou babá ou empregada doméstica, mas meu filho está “solto” enquanto trabalho sob os grilhões impostos pelo gerencialismo que impregna a universidade.

Escrevo com dor e lágrimas, enquanto observo uma mulher negra que trabalha na limpeza do meu local de trabalho, contratada por uma empresa terceirizada. As trabalhadoras da limpeza são mulheres negras, que trabalham em péssimas condições impostas pelo gerencialismo neoliberal, que impõe a precarização e os salários reduzidos.

Mulheres negras que trabalham em um ritmo intenso, em atividade braçal extenuante, executando faxinas diárias nos prédios das UFRB, para que mantenham o ambiente sempre limpo, sob a pressão dos supervisores. Observo que, muitas vezes, embora o ambiente já esteja limpo o suficiente, elas ficam de pé, de um lado para o outro, “procurando serviço”, com vassouras e baldes nas mãos, até o final do expediente, pois temem que o supervisor as encontre sentadas.

É intenso o sofrimento dessas mulheres negras, invisibilizadas, frequentemente, enfrentando situações de assédio moral, perseguições, discriminações, chantagens e invasão de privacidade. O almoxarifado onde são guardados os produtos e equipamentos de limpeza é o mesmo lugar onde guardam seus objetos de uso pessoal, onde almoçam, fazem uma merenda, tomam um café.

Sempre que é possível, convido a funcionária da limpeza para descansar um pouco na sala onde trabalho, quando sempre ouço seus desabafos sobre o cansaço físico, as humilhações sofridas, a vigilância contínua e intensa, semelhante ao que sofriam as mulheres

escravas de outrora. O supervisor, atualmente, funciona como o capataz dos engenhos de açúcar do Recôncavo.

Elas sempre me contam que tomam remédios para tentar aliviar o cansaço decorrente da sobrecarga de trabalho, mas somente buscam cuidados médicos quando a situação está insuportável, em casos muito agudos, urgentes, pois receiam perder o emprego em decorrência do afastamento. Quando as vejo reclamando de dores, sem querer ir ao médico, eu alerto: se você adoecer, no dia seguinte terá outra no seu lugar! Cuide da sua saúde! Elas reagem com tristeza e desânimo, mas logo voltam ao trabalho.

Essas condições de trabalho precárias e desumanas são impostas pelo gerencialismo neoliberal. Se elas apresentarem atestados médicos, logo serão trocadas por outras. Infelizmente, não existe esperança de dias melhores, mas cito uma metáfora de Robert W. Slenes (2011) referindo-se à desumanização em ambientes assim, onde é preciso achar maneiras de encontrar uma “flor na senzala” (Slenes, 2011).

A situação fica muito mais grave quando as empresas terceirizadas desobedecem a legislação, ora impondo jornadas de trabalho maiores que o permitido em lei, ora atrasando o pagamento dos baixos salários e benefícios, ou até abandonando o cumprimento do contrato de serviços de modo fraudulento, sem pagar os direitos das trabalhadoras. Mesmo sem o pagamento de salários e do vale alimentação, o pessoal terceirizado se mantém trabalhando na expectativa de guardar o emprego, de serem contratados pela empresa terceirizada ganhadora do novo edital.

Em março de 2016, quando muitos trabalhadores terceirizados da UFRB foram demitidos, depois de três meses de salários atrasados, a direção do CAHL/UFRB emitiu uma nota repudiando o corte na ordem de 30% no número de funcionários terceirizados responsáveis pela realização de serviços de limpeza, que fora anunciado pela Pró-Reitoria de Administração (PROAD), em decorrência do Decreto 8540/2015, que estabeleceu uma meta de 20% de redução nos gastos com contratos, e da Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que estabeleceu novos parâmetros para o trabalho do setor de limpeza e conservação. Em decorrência dessas novas normas, o CAHL teve reduzido de 17 para 12 o número de contratadas para serviços de limpeza e conservação do *campus* em fase de ampliação. Obviamente, essa medida de contenção de custos resultou na piora das condições de trabalho, visto que um número menor de trabalhadoras passaria a realizar um serviço ainda maior, bem como na piora da qualidade dos serviços prestados, por razões óbvias.

Ora, esse é o padrão de “qualidade” bem conhecido onde quer que o gerencialismo seja aplicado, nos serviços públicos ou nas empresas privadas. Para alcançar redução de custos, sempre ocorre redução de pessoal, principalmente nos setores de manutenção, mas não somente gerando aumento de acidentes de trabalho, interrupção de serviços e outros tantos problemas, como nós mesmo testemunhamos em todos os setores, dos serviços médicos aos serviços telefônicos e de *Internet*, das lojas de departamento às companhias de aviação e companhias de eletricidade.

Em julho de 2016, ocorreu atraso de pagamento de salários do pessoal de limpeza, vigilância, portaria e apoio administrativo, a Reitoria divulgou uma nota pública de esclarecimentos informando que os pagamentos dos salários deveriam ser realizados até o 5º dia útil de cada mês, de acordo com os contratos firmados com as empresas terceirizadas responsáveis pela prestação dos serviços, mesmo que eventualmente a universidade não tenha quitado a fatura dos respectivos pagamentos por até três meses. O descumprimento do contrato poderia implicar em penalidades de advertência, multa e até rescisão do contrato, no caso de persistência da irregularidade (UFRB, 2016).

Após três meses de salários atrasados, os vigilantes fecharam os portões do *campus* de Amargosa em protesto (Bahia Notícias, 2017). A administração da UFRB emitiu nota esclarecendo sobre o pagamento das faturas dos serviços de vigilância no mês subsequente ao período em que o serviço fora prestado, depois que o Ministério da Educação regularizou o repasse de recursos financeiros, lamentando o atraso dos salários dos vigilantes que prestavam serviços nos *campi* da UFRB (UFRB, 2016).

Ora, para as empresas terceirizadas prestadoras de serviços e para a administração da UFRB, o assunto foi tratado como um tema jurídico comercial, com base nas cláusulas dos contratos assinados. Quando há atrasos, há advertências, os contratos podem ser suspensos. O pessoal contratado de modo precário para a prestação de serviços também é tratado como mercadoria, embora seus salários não sejam acrescidos de multas e juros quando são pagos atrasados, como acontece com as dívidas que adquirem quando atrasam o pagamento da conta de luz ou de água, ou as dívidas do rotativo do cartão de crédito, sobre as quais incidem juros escorchantes.

Em suma, nas relações de trabalho mediadas pelo gerencialismo neoliberal nas universidades públicas brasileiras, principalmente aquelas que envolvem mulheres e homens negros, com graus básicos de escolaridade, normalmente pertencentes às classes sociais de menor poder aquisitivo, aquela grande maioria de brasileiros e brasileiras que sobrevivem com renda familiar mensal na ordem de até dois salários mínimos, as pessoas são

desumanizadas e equiparadas a meras mercadorias, contabilizadas como meros registros numéricos, de modo muito similar ao que aconteceu durante os períodos colonial e imperial, quando houve a escravidão no Brasil.

As IFES, de um modo geral, e a UFRB, em particular, não têm muita margem de manobra em relação aos padrões de austeridade e precariedade que afetam as trabalhadoras terceirizadas, assim como também afetam docentes e técnicas administrativas, mas de um outro modo. Conforme aponta a literatura sobre a implantação da NGP e do gerencialismo nos serviços públicos (Paranhos; Dias, Santos, no prelo), estas são decisões tomadas de cima para baixo e controladas pelos diversos órgãos de fiscalização que foram implantados a partir das reformas gerenciais de 1995, justamente, para garantir que nenhuma instituição pública - inclusive, as IFES - possa escapar a estes padrões. Desde esta época que reitores, pró-reitores e diretores de unidades tornaram-se gestores, isto é, no que concerne à administração, as decisões políticas são sempre muito limitadas, cabendo-lhes quase sempre cumprir o papel de gestores da austeridade e da precariedade!

Por tudo isso, termino essa seção com tristeza, porque estou certa de que esses sofrimentos não acabarão tão cedo. Compartilhando solidariamente esses sofrimentos na minha própria pele, no meu próprio corpo, repudio a dominância e a hegemonia do gerencialismo na instituição universitária, bem como no serviço público em geral. Não é possível ter nenhuma dúvida, exceto quando embasada em sentimentos de hipocrisia e cinismo (Fanon, 2008; Césaire, 2020), que a contratação de serviços terceirizados de limpeza, vigilância e portaria nas universidades não são efetivamente uma forma moderna de administração, muito pelo contrário, trata-se de uma forma contemporânea de reviver relações de servidão humana em benefício apenas da transferência de recursos públicos para o enriquecimento de empresas privadas.

EXPERIÊNCIAS E VIVÊNCIAS DE MULHERES TÉCNICAS-ADMINISTRATIVAS

Vivenciei, vi e ouvi muitos relatos de abuso de autoridade e de falta de transparência em processos de remoção e redistribuição de vagas de docentes e servidores técnico-administrativos entre IFES e também entre unidades das IFES, apesar de serem regulamentados pela Lei 8112/90, que estabelece critérios impessoais a serem obedecidos nesses procedimentos. Como o andamento desses processos depende da anuência da chefia imediata, assim como da concordância do setor ou unidade que receberá o servidor, abusos de poder e assédios ocorrem, porque chefias e direções são lugares de poder ocupadas, na grande

maioria dos casos, por homens brancos, enquanto mulheres negras são as que mais sofrem no silêncio dos corredores.

Vincent de Gaulejac (2007) explica porque o gerencialismo neoliberal acentua ainda mais o exercício assimétrico de poder pelos gestores em prejuízo dos trabalhadores. Ele conceitua gerenciamento como tecnologia de poder aplicada às relações entre capital e trabalho, e gestão como ideologia que legitima uma abordagem utilitarista, instrumental e contábil das relações humanas em sociedade. Assim, as pessoas, as humanas trabalhadoras não passam de recursos humanos - capital humano - a ser gerido por gestores (*managers*), que internalizam essa ideologia e operam essa tecnologia (Gaulejac, 2007).

Tenho acesso a processos desse tipo no setor onde trabalho e já testemunhei diversas vezes as queixas das envolvidas, quando a chefia imediata não liberou a remoção ou a redistribuição por perseguição à solicitante ou para favorecer requerentes de outros processos protocolados posteriormente, por razões não previstas no regulamento. Algumas vezes, os excessos e as hostilidades podem mesmo caracterizar assédio moral. Muitos técnicos e docentes encontram facilidade em transitar na universidade, mudando de unidades quando lhes convém, enquanto outras passam anos tentando uma mudança, sem conseguir. Algumas instituições já utilizam editais de remoção/redistribuição a fim de impor maior transparência e cumprimento das regras impessoais no andamento dos processos, mas isso ainda é pouco adotado na maioria das IFES.

Eu mesma passei por um processo de redistribuição, já que fui aprovada em concurso para uma instituição localizada em outro estado e deixei meu filho, com 7 meses à época, na esperança de conseguir retornar. Minha chefia se compadeceu da minha situação e autorizou minha saída. Mesmo assim, ocorreu uma sucessão de irregularidades no andamento da minha redistribuição. Em um único setor, meu processo demorou mais de dois meses, simplesmente porque esqueceram dele. Seguidas vezes, eu ligava em lágrimas pedindo para que o processo tramitasse, sem sucesso. Enfim, quando meu pedido de redistribuição foi deferido, meu chefe sempre dizia - de modo claro e explícito - que eu estava ali porque ele queria, porque se ele não quisesse, ele não aceitaria minha redistribuição. Ele deixou evidente que a sua aceitação teria um preço, haveria sempre um pedido de favor depois. Estava caracterizado o abuso de autoridade, a pressão psicológica e o assédio moral. Eu ouvia e ficava em silêncio, sempre, porque era tão abusivo que eu passei a acreditar que minha redistribuição só tinha sido concluída por causa dele. Quando agregamos o assédio moral à dimensão de gênero, os relatos tornam-se ainda mais graves, pois as mulheres, particularmente as mulheres negras, são as que mais sofrem assédio moral.

Muitas mulheres não tiveram a mesma sorte que eu, pois consegui minha redistribuição, apesar dos percalços, apesar do preço caro que paguei, durante muito tempo. Elas desistem do emprego, do concurso bem-sucedido e das carreiras profissionais, por conta da iniquidade de gênero, mantida e acentuada pelo gerencialismo neoliberalismo, que vem replicando os vieses históricos de gênero institucionalizados nas IFES, afetando principalmente as mulheres que se desdobram em múltiplas funções de cuidado (Prichard, 1996; Alemán, 2014; Steinþórsdóttir *et al.*, 2019).

De fato, a questão da equidade de gênero não é considerada, as condições de quem cuida não são consideradas, em suma, as mulheres que cuidam quase sempre não têm as mesmas oportunidades que os homens, que não possuem responsabilidades de cuidado, na grande maioria dos casos. Não é considerada a situação das mulheres que precisam sair dos seus lares em busca de trabalho, mesmo tendo filhos, mesmo com a dupla ou tripla jornada, em casa e na profissão.

O silêncio também fala! Mas qual é o nosso lugar de fala de mulheres negras sempre invisibilizadas? Cujas vozes foram historicamente interrompidas e continuamente silenciadas? (Ribeiro, 2017; Hollanda *et al.*, 2019). Como lembra Patricia Hill Collins (2019, p. 259), “nessa consciência autodefinida e coletiva das mulheres negras, o silêncio não deve ser interpretado como submissão”, pois “a consciência permaneceu a única esfera de liberdade disponível a ela no confinamento sufocante tanto de seu mundo negro [...] quanto da sociedade branca racista”.

Assim, mesmo que a mulher negra seja sempre empurrada para o trabalho “doméstico”, para o “cuidado”, em posições e cargos subalternos, dentro da universidade, o nosso silêncio fala e (ir)rompe diante da (in)visibilidade, expressando nosso lugar de fala, denunciando o racismo das estruturas coloniais e dos sentimentos escravistas perpetuados. Contra o gerencialismo que nos desqualifica e nos adocece, abandonamos o sofrimento solitário e escrevemos a luta solidária.

Escrever é, portanto, mostrar-se, expor-se, fazer aparecer seu próprio rosto perto do outro (Foucault, 2004), e esses relatos para mim são desafiadores, uma luta por reconhecimento, por um espaço, ora individual, mas que se juntando aos tantos relatos silenciados se torna uma luta coletiva contra as atrocidades do colonialismo e neoliberalismo. Ruir as camadas complexas de desumanização das mulheres pretas reduzidas por esse sistema de poder econômico por meio do racismo, sexismo e gênero, como instrumentos estruturados e estruturantes de dominação e de poder que fazem parte da luta coletiva do feminismo negro.

Nessas minhas escrevivências, aprendi lendo Bell Hooks que um dos papéis do femismo negro e enquanto mulher negra é que é preciso questionar o patriarcado racista. E como já ouvi de vários colegas de trabalho que nós nos colocamos como vítimas, afirmo aqui que não, nós não nos colocamos, “mas lutamos contra as desigualdades de um sistema perverso e somos, ao mesmo tempo, sujeitos de ação, porque o denunciam e lutam para mudá-lo” (Ribeiro, 2018, p. 23). Acredito que este trabalho possa encorajar mulheres negras a romper com os silêncios, a expressarem suas lutas e dores diárias oriundas desse sistema. E encerro essa escrita com o Poema de Maya Angelou (1995).

"Ainda assim, eu me levanto"
 Você pode me riscar da História
 Com mentiras lançadas ao ar.
 Pode me jogar contra o chão de terra,
 Mas ainda assim, como a poeira, eu vou me levantar.
 Minha presença o incomoda?
 Por que meu brilho o intimida?
 Porque eu caminho como quem possui
 Riquezas dignas do grego Mídas.
 Como a lua e como o sol no céu,
 Com a certeza da onda no mar,
 Como a esperança emergindo na desgraça,
 Assim eu vou me levantar.
 Você não queria me ver quebrada?
 Cabeça curvada e olhos para o chão?
 Ombros caídos como as lágrimas,
 Minh'alma enfraquecida pela solidão?
 Meu orgulho o ofende?
 Tenho certeza que sim
 Porque eu rio como quem possui
 Ouros escondidos em mim.
 Pode me atirar palavras afiadas,
 Dilacerar-me com seu olhar,
 Você pode me matar em nome do ódio,
 Mas ainda assim, como o ar, eu vou me levantar.
 Minha sensualidade incomoda?
 Será que você se pergunta
 Por que eu danço como se tivesse
 Um diamante onde as coxas se juntam?
 Da favela, da humilhação imposta pela cor
 Eu me levanto
 De um passado enraizado na dor
 Eu me levanto
 Sou um oceano negro, profundo na fé,
 Crescendo e expandindo-se como a maré.
 Deixando para trás noites de terror e atrocidade
 Eu me levanto
 Em direção a um novo dia de intensa claridade
 Eu me levanto
 Trazendo comigo o dom de meus antepassados,
 Eu carrego o sonho e a esperança do homem escravizado.
 E assim, eu me levanto
 Eu me levanto
 Eu me levanto.

CONSIDERAÇÕES PARA NÃO FINALIZAR O QUE AINDA ESTÁ POR VIR

Para Conceição Evaristo, a escrevivência caracteriza uma escrita que nasce das vivências, das experiências reais, das experiências de pessoas silenciadas e invisíveis, representa um ato de resistência, cuja autoria é negra, feminina e pobre. Desse modo, essa escrita representa um veículo de resistência, um ato de rebeldia e “um modo de ferir o silêncio imposto” (Evaristo, 2005, p. 201) sobre o sujeito negro.

Procuro tecer minha voz por meio dessa escrita como forma de considerar o meu lugar de fala, uma voz no sentido de existência, de diálogos, de trazer discussões sobre as desigualdades nos espaços de poder ocupados por mulheres negras.

No decorrer das reflexões realizadas aqui, observamos que o silenciamento das vozes negras é, em sua maioria, oriundo, condicionado e agravado pelo sistema neoliberal. As desigualdades são gritantes e perpassam todas as camadas de nossa vivência diária. O texto escrito por uma mulher negra a partir de meu lugar de fala, de minhas experiências, de minhas lutas e dificuldades, representa me juntar a tantas e tantas mulheres negras que não conheço, mas que, com certeza, já passaram e passam por alguma dor, não somente por ser mulher, mas especificamente por ser mulher negra.

Esta pesquisa centra-se em um ambiente universitário justamente por este ser um espaço de difusão de conhecimento que contribui de certa forma para essas questões, embora esses espaços estejam impregnados pelo gerencialismo. Por exemplo, uma simples pergunta que nos ajuda a refletir: quando adentramos os espaços da IFES, quando passamos por suas bibliotecas, quantos livros de intelectuais negros encontramos em suas prateleiras?

É preciso não somente enegrecer os espaços de poder, é preciso enegrecer e romper com toda estrutura gerencial impregnada nela. Conforme descrito neste artigo, o gerencialismo corrobora para o silenciamento da voz da mulher preta. Foi possível perceber que muitas de nós fomos caladas e que não temos direito, muitas de nós passamos o dia fugindo dos assédios morais e sexuais do homem branco. Muitas de nós experimentamos as dores de um ambiente gerencialista, tentando quebrar as camadas que nos deixam invisíveis, que tentam negar nossa existência. O silenciamento de nossas vozes é só mais uma estratégia do sistema gerencial neoliberal, que culmina em um sofrimento psíquico mental. Muitos relatos vivenciados por mim, não couberam aqui, foram silenciados no sofrimento do meu coração.

Por meio desta escrevivência, concluo que ainda é pouca a abordagem gerencial no recorte do feminismo negro, mas procuro contribuir com uma escrita que não se encerra aqui,

sobre as amarras do gerencialismo, o combate ao machismo eurocêntrico colonizador, a falta de interseccionalidade entre gênero, classe e raça, para que minha voz, assim como tantas outras vozes subalternizadas cheguem ao poder de fala.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

Conciliar pandemia, maternidade e trabalho com o mestrado não foi uma tarefa fácil. Os desafios me fizeram questionar e pensar em desistir durante todo esse caminho. Os desafios da academia, o adoecimento que ela causa foi experimentado por mim durante todo esse processo. Dentro da lógica do patriarcado, em que a opressão e subalternização da mulher é maximizada pelo neoliberalismo, esta escrita é uma forma de resistência, sobre os laços de opressão de uma visão falsa e romanceada do ser mãe, trabalhadora, estudante e, sobretudo, de ser uma mulher negra.

O capitalismo gerencialista neoliberal anda entrelaçado com a necropolítica, pois é um sistema que disciplina e modifica toda uma sociedade visando ao lucro, onde as pessoas são empreendedoras de si mesmas, uma grande farsa, pois como aborda Barros (2022, p. 3):

Sabe-se que os negros depois da escravidão precisaram se reinventar para sobreviver. Mas o neoliberalismo torna isso mais cruel, pois aqueles que ascendem socialmente são aqueles que têm capital e possuem o suficiente para poder conter possíveis crises, ainda tendo respaldo financeiro do Estado caso precisem.

Este trabalho procura problematizar a falta de interseccionalidade entre gênero, classe, raça, pois elas não são hierarquizadas, mas se interconectam, gerando um sistema excludente, principalmente para as mulheres negras. Concluo que certamente muitas lacunas ficaram em aberto, mas o objetivo dessa leitura crítica é provocar e fazer refletir como o gerencialismo é prejudicial e nocivo à existência da mulher preta. Convém mencionar que são poucas as discussões entre o gerencialismo e feminismo negro. É pouco debatido o quão nocivo o gerencialismo é para o feminismo negro.

Diante dessas evidências, apresentadas ao longo dessa dissertação, podemos constatar que falta considerar a interseccionalidade existente no ser mulher e ser mulher negra. Para mim, falar de gerencialismo e feminismo negro, aquilo que não está sendo abordado é também um ato de sobrevivência, é uma forma de denunciar a dura e desigual realidade. Pedir o silenciamento de nossas vozes é manter tudo como está, é sucumbir diante às atrocidades. Para muitos, é cansativo e exaustivo repetir esse tema, mas imagina para quem vive isso todos os dias? E como mulher negra, que trabalha em uma universidade, não quero mais ser objeto de estudo, mas sujeito da pesquisa, é necessário falar de mim e não falarem por mim. O silêncio não nos protege! O racismo tem também a ver com poder e privilégios, é fruto do capitalismo, inspirado também do sexismo e colonialidade.

Falar em gerencialismo dentro das IFES é também falar de adoecimento e sofrimento. Ao mesmo tempo em que o ambiente laboral deveria ser um lugar de promoção de saúde, vem se tornando também fonte de sofrimento e de adoecimento, reproduzidos pelo próprio sistema capitalista assentados no produtivismo, na competição entre os pares e na precariedade.

Por fim, esta pesquisa parte de uma pesquisa bibliográfica que se baseia em autores que discorrem sobre a temática, apontando o porquê que as feministas não abordam a nocividade do gerencialismo dentro das IFES. Disserta também sobre as opressões que servem particularmente aos interesses gerenciais, que fazem parte de sua dinâmica para se reproduzir, e que reserva um lugar diferente e cruel para as mulheres negras.

REFERÊNCIAS

- AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019.
- ALBUQUERQUE, Wlamyra Ribeiro de; FRAGA FILHO, Walter. **Uma história do negro no Brasil**. Salvador, Brasília: Centro de Estudos Afro-Orientais, Fundação Cultural Palmares, 2006.
- ALEMÁN, Ana M. Martínez. Managerialism as the "new" discursive masculinity in the university. **Feminist Formations**, p. 107-134, 2014.
- ALMEIDA, Denise Ribeiro de *et al.* Gerencialismo: efeitos no modelo de gestão de uma IFES. *In*: Colóquio Internacional de Gestión Universitária, 2018. **Anais**, 2018.
- ALMEIDA-FILHO, Naomar; SOUZA, Luis Eugenio. Uma protopia para a universidade brasileira. **Education Policy Analysis Archives**, v. 28, p. 105-105, 2020.
- ALMEIDA ARAÚJO, Nilton de. **A Escola Agrícola de São Bento das Lages e a institucionalização da agronomia no Brasil (1877-1930)**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ensino, Filosofia e História das Ciências) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- ALMEIDA, Sílvio Luiz de. **Dossiê: marxismo e questão racial**. Margem Esquerda, São Paulo, 2016.
- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. *In*: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- ANDRÉ, Maristela Afonso de. A efetividade dos contratos de gestão na reforma do estado. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, p. 42–52, set. 1999.
- ANDREWS, Christina W.; KOUZMIN, Alexander. O discurso da nova administração pública. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, n. 45, p. 97–129, 1998.
- ANGELOU, Maya. “Phenomenal Woman”. *In*: ANGELOU, Maya. **Phenomenal Woman: Four Poems Celebrating Women**. Nova York: Random House, 1995.
- ANPOF. Anpof publica nota repudiando violência de gênero em parecer do CNPq. **Associação Nacional de Pós-Graduação em Filosofia**. [S. l.: s. n.], 30 dez. 2023. Disponível em: <http://anpof.org.br/comunicacoes/notas-e-comunicados/anpof-publica-nota-repudiando-violencia-de-genero-em-parecer-do-cnpq>. Acesso em: 14 fev. 2024.
- APUBH. Polêmica em edital do CNPq expôs a misoginia na carreira científica. **APUBHUFMG+**. [S. l.: s. n.], 11 jan. 2024a. Disponível em: <https://apubh.org.br/noticias/polemica-em-edital-do-cnpq-expos-a-misoginia-na-carreira-cientifica/>. Acesso em: 14 fev. 2024.
- APUBH. Mulheres e meninas na Ciência: os desafios para ingressar e permanecer na carreira. 9 fev. 2024b. Disponível em: <https://apubh.org.br/acontece/mulheres-e-meninas-na-ciencia-os-desafios-para-ingressar-e-permanecer-na-carreira/>. Acesso em: 14 fev. 2024.

ARAÚJO, Ubiratan Castro. A Baía de Todos os Santos: um sistema geo-histórico resistente. **Bahia Análise e Dados**, 2000.

ARTEAGA, Sánchez; MANUEL, Juan. La racionalidad delirante: el racismo científico en la segunda mitad del siglo XIX. **Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría**, v. 27, n. 2, p. 111-126, 2007.

ASPROMOURGOS, Tony. The managerialist university: an economic interpretation. **The Australian Universities' Review**, v. 54, n. 2, p. 44-49, 2012.

AUCOIN, Peter. Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. **Governance: an international journal of policy and administration**, v. 3, n. 2, p. 115-137, 1990.

BAHIA. Territórios de Identidade. **Superintendência Baiana de Assistência Técnica e Extensão Rural - Bahiater**. [S. l.: s. n.], 28 set. 2017. Disponível em: <http://www.bahiater.sdr.ba.gov.br/servicos/territorios-de-identidade>. Acesso em: 6 fev. 2024.

BAHIA NOTÍCIAS. **Amargosa: Vigilantes terceirizados fecham prédio da UFRB e reclamam de salários**. Amargosa. 2017. Disponível em: <Fonte: <https://www.bahianoticias.com.br/municipios/noticia/8602-amargosa-vigilantes-terceirizados-fecham-predio-da-ufrb-e-reclamam-de-salarios>>. Acesso em: 8 fev. 2024

BAIROS, Luiza. Nossos Feminismos Revisitados. **Revista Estudos Feministas**. Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 458-463, 1995

BAND CIDADE. Racismo na UFRB! Estudante se recusa a receber material de professora negra. [S. l.], 11 dez. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5rOER-tdjrM>. Acesso em: 2 mar. 2024.

BARBOSA, Pedro Ribeiro. Gestão de hospitais públicos: maior autonomia gerencial, melhor performance organizacional com apoio em contratos de gestão. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 2, p. 67-98, 1996.

BARICKMAN, Bert Jude. **Um contraponto baiano: açúcar, fumo, mandioca e escravidão no Recôncavo, 1780-1860**. Editora Record, 2003.

BARRETO, Virgínia Queiroz. **Fronteiras entre a escravidão e a liberdade: histórias de mulheres pobres livres, escravas e forras no Recôncavo Sul da Bahia (1850-1888)** – Universidade de São Paulo, 2016.

BARROS, Maria Eduarda Barbosa. RACISMO: NECROPOLÍTICA E NEOLIBERALISMO NO BRASIL. **Revista Caboré**, v. 1, n. 5, 2022.

BATISTA, Paulo Nogueira. O consenso de Washington: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos. In: **Pensando o Brasil: ensaios e palestras**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2009. p. 115-161.

BELANDI, Caio; GOMES, Irene. Censo 2022: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. In: **IBGE - Agência de Notícias**. [S. l.], 26 jan. 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/3871>

9-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda. Acesso em: 5 fev. 2024.

BENTO, Maria Aparecida da Silva. **Pactos Narcísicos no Racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BEYES, Timon; PARKER, Martin; STEYAERT, Chris. Introduction: Why does management education need reinventing?. *In: The Routledge companion to reinventing management education*. Routledge, 2016. p. 1-20.

BIEBRICHER, Thomas. **The political theory of neoliberalism**. Stanford, California: Stanford University Press, 2018.

BLEIKLIE, Ivar. New Public Management or Neoliberalism, Higher Education. *In: Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*. Dordrecht: Springer Netherlands, 2018.

BRASIL, MEC. Pisa 2018 revela baixo desempenho escolar em Leitura, Matemática e Ciências no Brasil. **Ministério da Educação**. [S. l.: s. n.], 3 dez. 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/211-218175739/83191-pisa-2018-revela-baixo-desempenho-escolar-em-leitura-matematica-e-ciencias-no-brasil>. Acesso em: 14 fev. 2024.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Cartilha Prevenção ao Assédio Moral: Pare e Repare – Por um Ambiente de Trabalho Mais Positivo. Julho de 2023.

BRENNETOT, Arnaud. Géohistoire du « néolibéralisme ». **Cybergeog: European Journal of Geography**, Politique, Culture, Représentations, document 677, 13/06/2014. (Online) DOI: <https://doi.org/10.4000/cybergeog.26324>.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 5–25, 1997.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova: Revista de cultura e política**, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5–29, 1999.

BRITO, Leonardo Leonidas de. **O intelectual e o desmonte do Estado no Brasil: Luiz Carlos Bresser Pereira e o MARE (Ministério Extraordinário da Administração e Reforma do Estado)**. 2016. Tese (Doutorado em História) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

BURKE, Peter. Um ensaio sobre ensaios. **Folha de S. Paulo, São Paulo**, v. 13, 2001. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1305200113.htm>. Acesso em: 2 out. 2017.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Agência de Notícias**. Em audiência pública na Câmara, governo enumerou iniciativas para diminuir barreiras das mulheres na carreira científica. 24 ago. 2023.

CARNEIRO, Sueli. Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. **Racismos contemporâneos**. Rio de Janeiro: Takano Editora, v. 49, p. 49-58, 2003.

CARNEIRO, Sueli. Negros de pele clara. **Portal Geledés**, 2004. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/negros-de-pele-clara-por-sueli-carneiro/>. Acesso em: 15 maio 2023.

CARNEIRO, Sueli. Pela permanência das cotas raciais nas universidades brasileiras. *In*: Audiência Pública: Políticas de Acesso ao Ensino Superior, 2010, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Supremo Tribunal Federal, 2010.

CARNEIRO, Sueli. Enegrecer o Feminismo: A Situação da Mulher Negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. *In*: HOLLANDA, Heloísa Buarque de (ed.). **Pensamento Feminista: Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. Agenda neoliberal e a política pública para o ensino superior nos anos 90. **Revista Diálogo Educacional**, v. 07, n. 21, p. 83–101, ago. 2007.

CATINI, Carolina de Roig. Para a crítica da educação neoliberal: entrevista com Christian Laval. **ETD Educação Temática Digital**, v. 22, n. 4, p. 1031-1040, 2020.

CÉSAIRE, Aimé. **Discurso sobre o colonialismo**. 2. Ed. Florianópolis: Livros & Livros, 2020.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, p. 5-15, 2003.

CHANDLER, Alfred Dupont. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge.: Belknap Press of Harvard Univ. Press, 2002.

CHOMSKY, Noam. **Profit Over People: Neoliberalism and Global Order**. New York: Seven Stories Press, 1998.

CLARKE, John; NEWMAN, Janet. The right to manage: A second managerial revolution? **Cultural Studies**, v. 7, n. 3, p. 427–441, out. 1993.

CLICKTV. Aluno da UFRB se recusa a receber material de professora por ela ser negra. [S. l.], 11 dez. 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/shorts/39TbWXHnP18>. Acesso em: 2 mar. 2024.

COLLINS, Patricia Hill. Pensamento feminista negro: o poder da autodefinição. *In*: HOLLANDA, Heloísa Buarque de (ed.). **Pensamento Feminista: Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019.

COLLINS, Patricia Hill. **Black feminist thought: knowledge, consciousness, and politics of empowerment**. New York: Routledge, 2000.

COLLINS, Patricia Hill. **Interseccionalidade** [recurso eletrônico] / Patricia Hill Collins, Sirma Bilge; tradução Rane Souza. - 1. ed. - São Paulo: Boitempo, 2020.

COLLINSON, David; HEARN, Jeff. **Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements**. London: SAGE, 1996.

COOPER, Charlie; BECKMANN, Andrea. Neoliberal Globalisation, Managerialism And Higher Education In England: Challenging The Imposed “Order Of Things”. **Educational Policy Analysis and Strategic Research**, v. 8, n. 1, p. 5–24, 1 jan. 2013.

COSTA, Lúcia Cortes da. O governo FHC e a reforma do Estado Brasileiro. **Pesquisa & Debate**, v. 11, n. 1(17), 2000.

COSTA, Alex Andrade. Entre a Morada e a Roça: Escravidão no Recôncavo Sul da Bahia, 1850-1888. **Politeia-História e Sociedade**, v. 10, n. 1, 2010.

CRUZ DAS ALMAS NEWS. Estudante da UFRB é suspeito de racismo com professora. [S. l.], 10 dez. 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=0hP_Rjd6O0Y. Acesso em: 2 mar. 2024.

CUNHA, Rocelly; DIMENSTEIN, Magda; DANTAS, Candida. Desigualdades de gênero por área de conhecimento na ciência brasileira: panorama das bolsistas PQ/CNPq. **Saúde em Debate**, v. 45, p. 83–97, 22 nov. 2021.

CUTLER, Antony; WAINE, Barbara. **Managing the welfare state: text and sourcebook**. Oxford; New York: Berg, 1997.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **La nouvelle raison du monde: essai sur la société néolibérale**. Paris: la Découverte, 2009.

DAVIES, Julie; YARROW, Emily; SYED, Jawad. The curious under-representation of women impact case leaders: Can we disen gender inequality regimes?. **Gender, Work&Organization**, v. 27, n. 2, p. 129-148, 2020.

DEEM, Rosemary. 'New managerialism'and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. **International Studies in Sociology of Education**, v. 8, n. 1, p. 47-70, 1998.

DINIZ, Juliane Aparecida Ribeiro, *et al.* A mercantilização da educação superior no Brasil: financeirização e oligopolização. **Revista Educação em Questão**, v. 59, n. 61, 10 nov. 2021.

DURHAM, Eunice Ribeiro. A educação no governo de Fernando Henrique Cardoso. **Tempo Social**, v. 11, p. 231–254, out. 1999.

ECO, Umberto. **Come si fa una tesi di laurea: le materie umanistiche**. Milano: La nave di Teseo, 2020.

ESPÍRITO SANTO, Ana Cristina do. **A trajetória acadêmica e o perfil dos estudantes da Universidade Federal da Bahia, nos cursos de alta demanda, pós-sistema de cotas**. 2014. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 16 jan. 2014.

EVARISTO, Conceição. Gênero e etnia: uma escre(vivência) de dupla face. *In*: MOREIRA, Nadilza Martins de Barros; SCHNEIDER, Liane (Org.). **Mulheres no mundo: etnia, marginalidade e diáspora**. João Pessoa: Ed. Universitária, 2005. p. 201-212.

EVARISTO, Conceição. Nossa fala estilhaça a máscara do silêncio. **Carta Capital**, v. 13, 2017.

EVARISTO, Conceição. A escrevivência e seus subtextos. **Escrevivência: a escrita de nós: reflexões sobre a obra de Conceição Evaristo**, v. 1, p. 26-46, 2020.

EZE, Emmanuel Chukwudi (ed.). **Race and the Enlightenment: a reader**. Cambridge, Mass: Blackwell, 1997.

FANON, Frantz. **Pele Negra Máscaras Brancas**. Tradução de Renato da Silveira. – Salvador: EDUFBA, 2008.

FARIA, Lina; OLIVEIRA-LIMA, José Antonio de; ALMEIDA-FILHO, Naomar. Medicina baseada em evidências: breve aporte histórico sobre marcos conceituais e objetivos práticos do cuidado. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, v. 28, p. 59-78, 2021.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 5–33, 1996.

FEYERABEND, Paul. **Against Method**. London: Verso Books, 1993.

FOUCAULT, Michel. “Escrita de si”. *In*: FOUCAULT, Michel. **Ditos & Escritos V: Ética, sexualidade, política**. Tradução de Elisa Monteiro e Inés Autran Dourado Barbosa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FOURNIER, Valerie; GREY, Chris. At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7–32, jan. 2000.

FRANÇA, Roberta Kelly; CAVALCANTE MARTINS, Thaís. Elas na Universidade [Parte 1]: os desafios sociais e políticos. *In*: **Sou Ciência - Centro de Estudos Sociedade, Universidade e Ciência - UNIFESP**. 24 fev. 2022.

G1-BA. Aluno denunciado por racismo na UFRB tem matrícula suspensa e é proibido de frequentar instituição. *In*: **G1 - BA**. [S. l.], 10 nov. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2020/11/10/aluno-denunciado-por-racismo-na-ufrb-tem-matricula-suspensa-e-e-proibido-de-frequentar-instituicao.ghtml>. Acesso em: 2 mar. 2024.

GANE, Nicholas. In and out of neoliberalism: Reconsidering the sociology of Raymond Aron. **Journal of Classical Sociology**, v. 16, n. 3, p. 261–279, 1 ago. 2016.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ed. Idéias e Letras, 2007.

GHENT UNIVERSITY. Ghent University pioneers with non-competitive basic funding for professors. *In*: **Universiteit Gent**. 13 jul. 2023.

GIROUX, Henry A. **Neoliberalism’s War on Higher Education**. Chicago, Illinois: Haymarket Books, 2014.

GONÇALVES, Ana Maria. **Um defeito de cor**. Rio de Janeiro: Record, 2022.

GREY, Christopher; WILLMOTT, Hugh (ed.). **Critical management studies: a reader**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

GRUENING, G. Origin and theoretical basis of new public management. **International Public Management Journal**, v. 4, n. 1, p. 1–25, 2001.

HARVEY, David. **A brief history of neoliberalism**. Oxford: Oxford Univ. Press, 2011.

HOLLANDA, Heloisa Buarque (org.). **Pensamento Feminista: Conceitos Fundamentais**. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3–19, 1991.

HUGHES, Owen E. **Public management and administration: an introduction**. New York: Palgrave, 2003.

IANNI, Octávio. Neoliberalismo e neofascismo. **Crítica Marxista**, v. 1, n. 7, p. 112–120, 1998.

IBGE. **Agência de Notícias - IBGE**. Indicadores de educação avançam, mas desigualdades regionais e raciais persistem. 19 jun. 2019a.

IBGE. **Agência de Notícias - IBGE**. Pretos ou pardos estão mais escolarizados, mas desigualdade em relação aos brancos permanece. 13 nov. 2019b.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Brasília: Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, 2021a.

IBGE. **Agência de Notícias - IBGE**. Estatísticas de Gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos. 4 mar. 2021b.

INEP, Ministério da Educação. **Censo da educação superior 2021: divulgação dos resultados**. Brasília: 4 nov. 2021.

IVANCHEVA, Mariya; LYNCH, Kathleen; KEATING, Kathryn. **Precarity, gender and care in the neoliberal academy**. *Gender, Work & Organization*, v. 26, n. 4, p. 448-462, 2019.

KENNY, John. Academic work and performativity. **Higher Education**, v. 74, n. 5, p. 897-913, 2017.

KENT, Rollin. The World Bank and UNESCO on higher education. **International Higher Education**, n. 4, 1996.

KHURANA, Rakesh. **From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession**. Princeton: Princeton University Press, 2007.

KLIKAUER, Thomas. **Managerialism: a critique of an ideology**. London: PalgraveMacmillan, 2013.

- LAPA, Tânia Guimarães. **As controvérsias em torno da medicina baseada em evidências**. 2019. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre a Universidade) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 28 nov. 2019.
- LAVAL, Christian; DARDOT, Pierre. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo, 2016.
- LEITE, Janete Luzia. Publicar ou perecer: a esfinge do produtivismo acadêmico. **Revista Katálysis**, v. 20, p. 207–215, ago. 2017.
- LE MOS, Rosalia de Oliveira. Do Estatuto da Igualdade Racial à Marcha das Mulheres Negras 2015: uma análise das feministas negras brasileiras sobre políticas públicas. **Escola de Serviço Social da Universidade Federal Fluminense**, 2016.
- LISTA PRETA. **Estudante da UFRB (...) se recusa a receber documento das mãos de uma professora (...)**. [S. l.: s. n.], 10 dez. 2019. Disponível em: <https://t.co/IBkNs6acg6>. Acesso em: 2 mar. 2024.
- LOCKE, Robert R.; SCHÖNE, Katja E. **The entrepreneurial shift**: Americanization in Europe high-technology management education. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- LOCKE, Robert R.; SPENDER, J. C. **Confronting Managerialism**: How the Business Elite and Their Schools Threw Our Lives Out of Balance. London: Zed Books, 2011.
- LORDE, Audre. **Idade, raça, classe e sexo**: as mulheres redefinem a diferença. Bazar do tempo, 2019.
- LORENZ, Chris. If You're So Smart, Why Are You under Surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management. **Critical Inquiry**, v. 38, n. 3, p. 599–629, mar. 2012.
- LUCENA, Leonardo. Universidade suspende aluno acusado de racismo contra professora na Bahia. In: **Brasil 247**. [S. l.], 9 nov. 2020. Disponível em: <https://www.brasil247.com/regionais/nordeste/universidade-suspende-aluno-acusado-de-racismo-contra-professora-na-bahia>. Acesso em: 2 mar. 2024.
- MAGRO, Dalva; PINTO, Marli Dias de Souza. Os efeitos da nova gestão pública na produção de conhecimento científico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 2, n. 2, p. 78–89, 28 set. 2012.
- MANCEBO, Deise. Autonomia universitária: reformas propostas e resistência cultural. **Universidade e Sociedade**, VIII, n. 5, p. 51–59, 1998.
- MANCEBO, Deise. Políticas para a educação superior e cultura universitária: o exercício da solidão no ideário neoliberal. **Revista Internacional de Estudos Políticos**, v. 1, n. 2, p. 463–480, 1999.
- MANCEBO, Deise, *et al.* Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. **Educar em Revista**, n. 28, p. 37–53, dez. 2006.

- MARQUES, Waldemar. Expansão e oligopolização da educação superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 18, n. 01, p. 69-83, 2013.
- MCCHESENEY, Robert W. Introduction. *In*: CHOMSKY, Noam. **Profit Over People: Neoliberalism and Global Order**. New York: Seven Stories Press, 1998.
- METRO 1. UFRB prorroga investigação de caso de racismo contra professora. *In*: **UFRB prorroga investigação de caso de racismo contra professora - Metro 1**. [S. l.], 10 fev. 2020. Disponível em: <https://www.metro1.com.br/noticias/bahia/87372,ufrb-prorroga-investigacao-de-caso-de-racismo-contra-professora>. Acesso em: 2 mar. 2024.
- MILLS, C. Wright. **White collar: the American middle classes**. New York: Oxford University Press, 1951.
- MIROWSKI, Philip; PLEHWE, Dieter (ed.). The road from Mont Pèler. *In*: **the making of the neoliberal thought collective**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 2009.
- MUNANGA, Kabengele. Políticas de ação afirmativa em benefício da população negra no Brasil: um ponto de vista em defesa de cotas. **Sociedade e cultura**, v. 4, n. 2, 2001.
- MURPHY, Jonathan. **The World Bank and global managerialism**. London: Routledge, 2008.
- NASSUNO, Marianne. Organização dos usuários, participação na gestão e controle das organizações sociais. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 26-41, 1997.
- NEWMAN, Janet. The new public management. **Local Government Studies**, v. 26, n. 1, p. 97-100, mar. 2000.
- NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. **Educação e Realidade**, v. 37, n. 02, p. 353-381, 2012.
- OLIVEIRA, Francisco de. A derrota da vitória: a contradição do absolutismo de FHC. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 50, p. 13-21, 1998.
- PARAÍSO, Maria Hilda Baqueiro; MAGALHÃES, Pablo Antônio Iglesias. Muros do Recôncavo: a capital da América portuguesa transferida para aldeamentos jesuíticos. **CLIO: Revista de Pesquisa Histórica**, [s. l.], v. 25, n. 2, 2007.
- PAULA, Ana Paula P. de. Administração pública gerencial e construção democrática no Brasil: uma abordagem crítica. **XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, p. 1-15, 2001.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005.
- PAULANI, Leda Maria. Neoliberalismo e individualismo. **Economia e Sociedade**, v. 8, n. 2, p. 115-127, 1999.
- PENENGO, Miguel. O papel do gerente público em processos de mudança. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 79-89, 1997.

PEREIRA, Eduardo da Silva. Organizações sociais, instituições federais de ensino superior e autonomia universitária. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 2, p. 58–79, 1997.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: can we now translate it into Portuguese? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343–1368, dez. 2009.

PLEHWE, Dieter; SLOBODIAN, Quinn; MIROWSKI, Philip (ed.). **Nine lives of neoliberalism**. London: Verso, 2020.

POGGIO, Barbara. Trabalhando pela igualdade de gênero na academia neoliberal: entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, p. e220014, 2022.

POLLITT, Christopher. The politics of performance assessment: Lessons for higher education? **Studies in Higher Education**, v. 12, n. 1, p. 87–98, jan. 1987.

POLLITT, Christopher. Measuring University Performance: Never Mind the Quality, Never Mind the Width? **Higher Education Quarterly**, v. 44, n. 1, p. 60–81, jan. 1990.

POLLITT, Christopher. **Managerialism and the Public Services**. 2. ed. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the neo-Weberian state**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

PRICHARD, Craig. Managing Universities: Is It Men's Work? *In*: COLLINSON, David; HEARN, Jeff. **Men as Managers, Managers as Men: Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements**. London: SAGE, 1996.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; LEDA, Denise Bessa. O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade. **Educação em Revista**, v. 32, n. 4, p. 97–117, 2016.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2017.

RIBEIRO, Djamila. **Quem tem medo do feminismo negro?**. Editora Companhia das Letras, 2018.

RISTOFF, Dilvo (ed.). **Gênero e Indicadores da Educação Superior Brasileira**. Brasília: INEP, 2008.

SAFATLE, Vladimir *et al.* **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Da ideia de universidade a universidade de ideias. *In*: **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. Porto: Edições Afrontamento, 1994.

SANTOS, Fabricio Lyrio. **Da catequese à civilização: colonização e povos indígenas na Bahia(1750-1800)**. 2012. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

SANTOS, Theotônio dos. O neoliberalismo como doutrina econômica. **Revista Econômica**, v. 1, n. 1, p. 119–151, 1999.

SCHULLER, Tom. **The Changing University?** Buckingham: Open University Press, 1995.

SHEPHERD, Geoffrey; VALENCIA, Sofia. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 103–129, 1996.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Reconfiguração da educação superior no Brasil e redefinição das esferas pública e privada nos anos 90. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, p. 33–57, abr. 1999.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Universidade Pública Brasileira no Século XXI. Educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. **Espacios en Blanco. Revista de Educación**, n. 23, p. 119–156, 2013.

SILVEIRA, OLIVEIRA. **Roteiro dos Tantãs**. Porto Alegre: Edição do Autor, 1981.

SLENES, Robert Wayne. **Na senzala, uma flor** – esperanças e recordações na formação da família escrava: Brasil Sudeste, século XIX. 2ª ed. corrigida. Campinas: Editora da Unicamp, 2011.

SLOBODIAN, Quinn. **Globalists: the end of empire and the birth of neoliberalism**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2018.

SODRÉ, Muniz. **O fascismo da cor: Uma radiografia do racismo nacional**. 1ª edição ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2023.

SODRÉ, Muniz. Ninguém aqui é mestiço. **Folha de S.Paulo**, São Paulo, 6 jan. 2024.

Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/muniz-sodre/2024/01/ninguem-aqui-e-mestico.shtml>.

Acesso em: 9 fev. 2024.

SOUZA, Daniele Santos de. Na teia da escravidão trabalho e resistência no Recôncavo baiano na primeira metade do século XVIII. **Revista de História da UFBA**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2009.

Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rhufba/article/view/26631>. Acesso em: 5 fev. 2024.

STEINÞÓRSDÓTTIR, Finnborg S. *et al.* New managerialism in the academy: Gender bias and precarity. **Gender, Work&Organization**, v. 26, n. 2, p. 124-139, 2019.

STIGLITZ, Joseph. Em todas as dimensões, o neoliberalismo foi um fracasso'. **Revista Carta Maior. Entrevista concedida a Justo Barranco**, v. 3, n. 03, 2020.

SURI, Harsh. Epistemological pluralism in research synthesis methods. **International Journal of Qualitative Studies in Education**, v. 26, n. 7, p. 889–911, ago. 2013.

TJBA. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia; MPBA (AUTOR), Ministério Público do Estado da; e GOIS (RÉU), Danilo Araújo de. **Ação Penal n. 0000056-18.2020.8.05.0034 - Crime resultante de preconceito de raça ou de cor**. [S. l.]: Vara Criminal de Cachoeira, 20 fev. 2020. 97 p.

TRAGTENBERG, Maurício. A teoria geral da administração é uma ideologia? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 11, n. 4, p. 7–21, 1 out. 1971.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1977.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

UFRB. UFRB repudia atitude racista de estudante em sala de aula no CAHL. *In: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia*. [S. l.], 10 dez. 2019a. Disponível em: <http://www.ufrb.edu.br/portal/noticias/5689-ufrb-repudia-atitude-racista-de-estudante-em-sala-de-aula-no-cahl>. Acesso em: 2 mar. 2024.

UFRB. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. SOUZA DOS SANTOS, Fábio Josué. **Portaria 1357 - Inquérito Administrativo**. [S. l.]: UFRB, 11 dez. 2019b. Disponível em: http://ufrb.edu.br/reitoria/components/com_chronoforms5/chronoforms/uploads/cadastro-portarias/20200831153924_Portaria_1357-2019.PDF.

UFRB. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Portaria 1155 - Desligamento**. [S. l.]: UFRB, 16 nov. 2021. Disponível em: http://ufrb.edu.br/reitoria/components/com_chronoforms5/chronoforms/uploads/cadastro-portarias/20200831153924_Portaria_1357-2019.PDF.

UFRB. Presidente Lula sanciona PL que atualiza Lei de Cotas; UFRB soma mais de 10 mil cotistas em 18 anos. *In: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia*. [S. l.], 22 nov. 2023. Disponível em: <http://www.ufrb.edu.br/portal/noticias/7091-presidente-lula-sanciona-pl-que-atualiza-lei-de-cotas-ufrb-soma-mais-de-10-mil-cotistas-em-18-anos>. Acesso em: 8 fev. 2024.

UNESCO. Policy Paper for Change and Development in Higher Education. Unesco, 1995

UPTON, Ben. Belgian university introduces universal basic research funding. **Times Higher Education**, 20 jul. 2023.

WORLD BANK. **Higher education**: The lessons of experience. The World Bank, 1994.