

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL

DALINE MOINA MATSUNAKA DUTRA

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO COMBATE ÀS DESIGUALDADES RACIAIS A  
PARTIR DAS HISTÓRIAS DE VIDA DE SERVIDORES E ESTUDANTES NEGROS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

CAMPO GRANDE

2019

DALINE MOINA MATSUNAKA DUTRA

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS NO COMBATE ÀS DESIGUALDADES RACIAIS A  
PARTIR DAS HISTÓRIAS DE VIDA DE SERVIDORES E ESTUDANTES NEGROS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva  
Coorientador: Prof. Dr. Lourival dos Santos

CAMPO GRANDE

20199

DALINE MOINA MATSUNAKA DUTRA

Desafios e perspectivas no combate às desigualdades raciais a partir das histórias de vida de servidores e estudantes negros da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Trabalho de Conclusão Final aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

---

Profa. Dra. Suzana Lopes Salgado Ribeiro  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Membro Titular Externo

---

Prof. Dr. Adílio Renê Almeida Miranda  
Universidade Federal de Alfnas  
Membro Titular Externo - PROFIAP

---

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Membro Titular Interno - PROFIAP

Campo Grande, 19 de setembro de 2019

*Tia Ayako,*

*Não existem palavras suficientes para explicar a sua importância em minha vida*

*Você*

*Que estudava comigo todos os dias*

*Corrigia minhas redações*

*E tomava meu ponto antes das provas*

*Você*

*Que me colocou na capoeira para conviver com o diferente*

*Me levou nos encontros do MST para me mostrar outra visão de mundo*

*Falava sobre Paulo Freire para eu saber que a educação tem que ser libertadora*

*Obrigada!*

*Nada disso teria acontecido sem sua fundamental presença na minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço aos colaboradores deste trabalho, estudantes e servidores da UFMS que compartilharam suas histórias comigo e, em extensão, aos pretos e pardos desse país. Chegar ao mestrado em uma universidade pública quando a maioria não termina o Ensino Médio é um privilégio que eu espero, seja a partir do conhecimento científico, do trabalho ou da militância política, poder retribuir à sociedade.

Agradeço também à minha mãe, pelo carinho e preocupação infindáveis e muito mais do que merecidos. Ao meu pai, pelo socorro nos momentos críticos e incentivo ainda que de longe.

Às primas que são irmãs: Mariana, Yasmin e Sophie.

As irmãs que são amigas: Laura e Maria.

E aos amigos que são tudo: Saulo, Luiza, Eva, André, Taline, Ildo, Janaína, Mayra e Felipe.

Aos colegas de trabalho que gentilmente compreenderam minhas ausências.

E aos meus orientadores, Marcelo e Lourival, os professores mais humanos e generosos que pude conhecer. Muito obrigada!

*Numa sociedade racista, não basta não ser racista. É necessário ser antirracista.*

*- Angela Davis*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender, a partir das histórias de vida de servidores e estudantes negros da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como as políticas e ações institucionais no tocante às relações raciais se manifestam, são percebidas e podem ser aprimoradas. É uma tentativa de reconhecer e destacar as especificidades de um grupo não-dominante e que não se encaixa nos padrões homogeneizantes das organizações, dando voz a um segmento historicamente marginalizado na sociedade. Trata-se de pesquisa descritiva e exploratória, de caráter qualitativo, que tem como principal característica a utilização da História Oral como opção metodológica, operacionalizada através de entrevistas com servidores e estudantes da Instituição. Complementarmente, foram utilizadas a observação participante e a análise documental do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para coleta de dados. Os resultados foram construídos a partir do relacionamento dos problemas diagnosticados através das fontes orais com os princípios norteadores das metas e diretrizes expressas no PDI, mediados pela observação participante da pesquisadora e à luz do referencial teórico. Assim, foram formuladas 47 propostas de ações para a universidade no combate às desigualdades raciais, expressas no Plano de Ação. Ressaltamos, porém, a necessidade de ampliação dos debates acerca das desigualdades raciais, do racismo institucional e das práticas racistas que se perpetuam na sociedade e na universidade como único caminho possível para a sua superação.

**Palavras-chave:** Racismo. História Oral. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Ações Afirmativas.

## **ABSTRACT**

This paper aims to understand, from the life histories of black servants and students of the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS), how the policies and institutional actions regarding race relations are manifested, perceived and can be improved. It is an attempt to recognize and highlight the specificities of a non-dominant group that does not fit the homogenizing patterns of organizations, giving voice to a historically marginalized segment in society. This is a descriptive and exploratory research of qualitative nature, whose main feature is the use of Oral History as a methodological option, operationalized through interviews with servers and students of the Institution. In addition, participant observation and document analysis of the Institutional Development Plan (PDI) were used for data collection. The results were constructed from the relationship of the problems diagnosed through oral sources with the guiding principles of the goals and guidelines expressed in the PDI, mediated by the participant observation of the researcher and in the light of the theoretical framework. Thus, 47 action proposals were formulated for the university in the fight against racial inequalities, expressed in the Plan of Action. However, we emphasize the need to broaden the debates about racial inequalities, institutional racism and racist practices that perpetuate in society. and in the university as the only possible way to overcome it.

**Keywords:** Racism. Oral Story. Federal University of Mato Grosso do Sul. Affirmative Actions.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da pesquisa .....	21
Quadro 2 – Tipos de História Oral .....	23
Quadro 3 – Etapas do tratamento das entrevistas .....	24
Quadro 4 – Atividades para análise de narrativas individuais .....	25
Quadro 5 – Análise das entrevistas .....	28
Quadro 6 – Políticas de assistência estudantil vigentes na UFMS .....	33
Quadro 7 – Diferenças entre preconceito de marca e preconceito de origem .....	40
Quadro 8 – Propostas do Programa Nacional de Direitos Humanos II .....	45
Quadro 9 – Perfil dos entrevistados .....	54
Quadro 10 – Análise da entrevista com a Colaboradora C1 .....	57
Quadro 11 – Análise da entrevista com a Colaboradora C2 .....	61
Quadro 12 – Análise da entrevista com o Colaborador C3 .....	63
Quadro 13 – Análise da entrevista com a Colaboradora C4 .....	68
Quadro 14 – Análise da entrevista com o Colaborador C5 .....	72
Quadro 15 – Análise da entrevista com a Colaboradora C6 .....	76
Quadro 16 – Análise da entrevista com a Colaboradora C7 .....	81
Quadro 17 – Metas institucionais que se relacionam à pesquisa .....	84
Quadro 18 – Diretrizes do PPI que se relacionam à pesquisa .....	85
Quadro 19 – Diagnósticos capturados através das narrativas dos colaboradores .....	87
Quadro 20 – Possibilidades de ações a partir dos diagnósticos .....	89
Quadro 21 – Ações para realização das metas do PDI .....	93
Quadro 22 – Novas metas para o PDI .....	96



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Alunos matriculados por cor/etnia em 2019 .....	32
Figura 2 – Esquema estratégico PDI 2015-2019 .....	83

## ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CCHS	Centro de Ciências Humanas e Sociais
DAS	Direção e Assessoramento Superior
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão
FUCMAT	Faculdades Unidas Católicas de Mato Grosso
GRH	Gerência de Recursos Humanos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
MPT	Ministério Público do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCRI	Programa de Combate ao Racismo Institucional
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PNDH	Programa Nacional de Direitos Humanos
PP	Partido Popular
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROAES	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PROGEP	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
PROUNI	Programa Universidade para Todos
PT	Partido dos Trabalhadores
SEPPIR	Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
SISU	Sistema de Seleção Unificada
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UENF	Universidade Estadual do Norte Fluminense
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UEMT	Universidade Estadual de Mato Grosso
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UNB	Universidade de Brasília

UNEB            Universidade do Estado da Bahia  
UNESCO        Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Problemática e justificativa .....	16
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
1.3 Organização do trabalho.....	20
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	21
2.1 Classificação da pesquisa .....	21
2.2 História oral em administração.....	23
2.3 Coleta e análise dos dados .....	26
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	30
3.1 Perfil dos estudantes.....	31
3.2 Perfil dos servidores administrativos .....	33
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E NORMATIVA.....	35
4.1 Raça e racialização.....	35
4.2 Racismo e preconceito no Brasil .....	38
4.3 Políticas raciais na administração pública brasileira.....	44
4.4 Da diversidade às diferenças na administração .....	49
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	53
5.1 Histórias de vida .....	53
5.1.1 Colaboradora C1 .....	54
5.1.2 Colaboradora C2 .....	56
5.1.3 Colaborador C3.....	61
5.1.4 Colaboradora C4 .....	63
5.1.5 Colaborador C5 .....	68
5.1.6 Colaboradora C6 .....	72
5.1.6 Colaboradora C7 .....	76

5.2 Análise do PDI 2015-2019 .....	81
5.3 Triangulação dos dados .....	86
6. PLANO DE AÇÃO.....	93
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	98
APÊNDICE .....	107
PLANO DE AÇÃO .....	107

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira tem observado, a partir do processo de redemocratização do país, a sucessivas tentativas de reforma do Estado tendo em vista a construção de um modelo de gestão mais eficiente e voltado para o interesse público. A busca por este modelo acabou culminando, em linhas gerais, no desenvolvimento de dois projetos políticos que se colocam em disputa: um de inspiração gerencial e outro mais voltado para questões sociais (DE PAULA, 2005, p. 37).

A emergência do modelo gerencial no âmbito das organizações privadas, como contraponto ao modelo burocrático, desencadeou mudanças na gestão de pessoas a partir do entendimento de que para uma empresa se manter competitiva no mercado é preciso que a rede de pessoas envolvidas nos processos seja não só tecnicamente apta a desempenhar as atividades atribuídas, mas principalmente que as façam com entusiasmo e motivação.

Paralelamente, a gestão pública observou o surgimento de modelos alternativos buscando aliar participação com atendimento das demandas da sociedade de forma mais eficiente. As propostas que se contrapõem ao modelo gerencial apresentam forte apelo à dimensão social, destacando novamente o papel das pessoas nestes processos, a partir da criação de mecanismos que possibilitem maior controle social sobre as ações do Estado (DE PAULA, 2005, p. 39).

É nesse ínterim que se fortalecem as discussões sobre diversidade, que se fazem imperativas para a Administração, pois desempenham um duplo papel nas organizações: um, internamente, passível de atender às necessidades das pessoas de forma equitativa nos processos de trabalho; e outro, externamente, preparado para receber da melhor maneira possível os cidadãos, usuários e consumidores, “estes cada vez mais politizados, críticos e conscientes do papel das organizações” (PINHEIRO; GOIS, 2013, p. 76).

Embora tradicionalmente as políticas de diversidade sejam vistas como mecanismos capazes de promover melhores resultados organizacionais através de um ambiente de trabalho mais coeso e que incentive a criatividade e inovação, promovendo uma imagem positiva das organizações, acredita-se aqui que frequentemente esta abordagem acaba por naturalizar as diferenças e reduzir o conteúdo político das relações organizacionais a mecanismos de gestão embasados em uma suposta neutralidade científica.

No âmbito deste trabalho opta-se, então, por empreender uma pesquisa que não trata de apontar formas de instrumentalizar a gestão das diversidades na organização, mas de buscar

possibilidades inclusivas na evidenciação das diferenças. A realização do trabalho nesta perspectiva dar-se-á, assim, como uma tentativa de reconhecer e destacar as especificidades de grupos não-dominantes e que não se encaixam nos padrões homogeneizantes das organizações, dando voz a estes segmentos historicamente marginalizados na sociedade e colocando em pauta discussões importantes nos dias atuais.

A escolha por abordar a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) a partir da perspectiva racial do homem e da mulher negra se dá por uma inquietação em relação às histórias, percepções e condições de vida das pessoas que fazem parte destes grupos, numa tentativa de compreender como se dão suas relações com a instituição e, a partir daí, identificar possibilidades de atuação na perspectiva da Administração Pública.

Conforme Nascimento (2004, p. 214) pontuou, “a experiência de ser negro num mundo branco é algo intransferível”. Por isso, acredita-se ser aqui fundamental a utilização da História Oral como opção teórico-metodológica da pesquisa, a fim de se garantir um espaço para que estas experiências sejam compartilhadas e, a partir delas, identificar limites e possibilidades de atuação institucional.

## **1.1 Problemática e justificativa**

De acordo com o Artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), “as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996). A UFMS, como maior instituição de ensino do estado, desempenha relevante papel na formação da sociedade, em especial sul-mato-grossense, o que a torna locus privilegiado para desenvolvimento da presente pesquisa.

Dados do ano de 2017 mostram que 43,6% da população brasileira declara-se branca, enquanto 55,4% de declara preta ou parda<sup>1</sup> (IBGE, 2018). Assim, abordagens raciais na perspectiva organizacional são imprescindíveis em um país de maioria negra, mas que vivencia diariamente um racismo institucionalizado. De acordo com López (2012, p. 121), “O racismo institucional atua de forma difusa no funcionamento cotidiano de instituições e organizações, provocando uma desigualdade na distribuição de serviços, benefícios e oportunidades aos diferentes segmentos da população do ponto de vista racial”.

---

<sup>1</sup> Em relação à classificação adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Oliveira (2004, p. 58), pontua que este trabalha com o que se chama de “quesito cor”, ou seja, a “cor da pele”, de acordo com cinco grupos: pretos, pardos, amarelos, indígenas e brancos, sendo que, para a demografia, a população negra é o somatório de pretos e pardos.

É justamente pelo racismo se apresentar de forma difusa na sociedade e ser percebido (ou não) de diferentes formas pelos atores sociais, que se se coloca a relevância da presente pesquisa, uma vez que a História Oral permite que se aborde as experiências de vida como únicas e individuais. Acredita-se que, vistas através da ótica do sujeito, as histórias expressas em suas falas revelam subjetivamente a condição material de suas existências na sociedade.

Ao se empreender um olhar para grupos que participam ativamente do cotidiano da universidade investidos em papéis diferentes, a situação-problema surge então, aqui, a partir da análise das relações raciais na instituição sob duas óticas distintas: os estudantes, enquanto tomadores de serviços da Instituição e; os servidores administrativos, enquanto agentes públicos institucionais. A opção por desenvolver o trabalho a partir destas perspectivas tem como objetivo uma avaliação mais ampla das ações e políticas organizacionais.

Além disso, por se tratar de instituição de ensino, a UFMS apresenta uma particularidade em relação aos sujeitos protagonistas da pesquisa. Como servidores públicos, os técnicos são, ao mesmo tempo, produtores, reprodutores e objeto de políticas institucionais, internas e externas. Já os estudantes, em geral alvo destas políticas, enquanto usuários dos serviços educacionais, tornam-se também seu produto, uma vez que os processos de socialização na universidade e formação acadêmica estão intimamente ligados às ações institucionais.

Em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a universidade afirma que vem fortalecendo suas funções acadêmicas, científicas e sociais ao propiciar ao ser humano, através de seus cursos, “condições de atuar como força transformadora da realidade local, regional e nacional, assumindo o compromisso de construir uma sociedade justa, ambientalmente responsável, respeitadora da diversidade e livre de todas as formas de opressão ou discriminação” (UFMS, 2017a, p.21).

Se a busca por uma sociedade mais justa e livre de todas as formas de opressão se coloca como compromisso da UFMS em seus documentos, questiona-se se suas práticas - materializadas nas políticas e ações institucionais - refletem tais objetivos. O presente trabalho também permite, portanto, que se verifique o engajamento das políticas organizacionais à realidade estudada no que tange às políticas raciais voltadas à comunidade negra.

Entretanto, ainda que seus papéis como servidores ou alunos sejam ponto de partida para o presente trabalho, não se pretende aqui limitá-los a eles. Nesse sentido, a partir da utilização da História Oral, espera-se que uma das contribuições do trabalho seja a comparação analítica desses dois aspectos a partir das vozes desses atores, respondendo à seguinte pergunta

de pesquisa: **como as políticas e ações institucionais em relação às questões raciais se manifestam, são percebidas e podem ser aprimoradas, a partir das histórias de vida de estudantes e servidores negros da UFMS?**

A fim de se verificar a relevância teórica da temática de pesquisa foi efetuado um levantamento da produção científica a partir de um recorte sobre diversidade no interior das organizações. O período de análise escolhido foi entre anos de 2007 e 2017 e as produções são fruto de pesquisa por meio da plataforma Spell, mantida pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), especializada em periódicos das áreas de Administração e Administração Pública e reconhecida internacionalmente.

A busca retornou um total de 58 artigos sobre diversidade nas organizações, revelando que a temática ainda é pouco explorada nos estudos organizacionais no país. A análise dos temas abordados mostra uma preponderância absoluta de trabalhos sobre a diversidade sob perspectiva das pessoas com deficiência, na esteira da extensa legislação sobre o tema, representando 31% dos artigos. Em seguida, 19% tratam de questões de gênero, bastante tradicionais na literatura internacional e com crescente destaque no país.

Os outros artigos tratam da diversidade a partir da perspectiva da orientação sexual (8,6%), cultura (5,1%), idade (1,7%) e acesso ao ensino superior (1,7%). Outros artigos (31%) abordam concomitantemente vários aspectos da diversidade ou nenhum em específico. Por fim, apenas um trabalho trata especificamente da temática racial nas organizações. Se a maioria da população economicamente ativa é preta ou parda, faria sentido que os trabalhos sobre eles fossem maioria também, ou ao menos alcançasse um patamar próximo, mas a desigualdade nos estudos organizacionais parece, de fato, refletir a desigualdade na vida concreta.

Além disso, no referido trabalho observou-se uma oportunidade de pesquisa e urgência teórica em relação à diversidade nas organizações públicas, uma vez que dos 58 artigos do portfólio, apenas oito (13,7%) apresentam alguma relação com este setor. Destes, apenas um tangencia a questão racial ao analisar políticas públicas e empresariais no tratamento da diversidade no Brasil, mas o faz de forma bastante ampla, incluindo outros segmentos na discussão (DE FREITAS, 2016).

Pressupõe-se aqui que, se historicamente as pautas de diversidade foram levantadas por grupos de interesse específicos, hoje há um maior consenso coletivo em torno de algumas delas. Nestes casos, é frutífero para as organizações o atendimento de certas demandas sociais, tanto para obter melhores resultados internos, quanto para refletir externamente frente ao público e consumidores. São as situações que aparecem com maior frequência nos artigos levantados previamente.

Além disso, o trabalho aqui apresentado ganha relevância uma vez que representa uma pesquisa inédita no âmbito do Profiap. Em consulta *online* pelos trabalhos finais no âmbito da Rede Nacional do Programa, não foram encontradas pesquisas semelhantes que tratassem da problemática racial em uma instituição pública, ou mesmo tópicos sobre diversidade e diferenças. O mais próximo diz respeito a uma análise sobre o desempenho de estudantes cotistas e não-cotistas de um Instituto Federal no estado de São Paulo.

Acerca da metodologia escolhida, deu-se com base nas possibilidades que a História Oral apresenta, em especial ao tratar de projetos com minorias e grupos marginalizados, os que foram e continuam sendo excluídos da História, mas que se colocam como protagonistas nestes tipos de trabalhos. Conforme Meihy e Ribeiro (2011, p. 28) pontuam:

A História Oral é campo aberto à produção de conhecimento sobre diferenças. O trabalho com o diverso, não reconhecido, com os excluídos por motivos plurais ou com os interditados, é um dos mais importantes exercícios presentes em projetos com entrevistas. Isso se coloca na perspectiva da valorização da diversidade social e reforça o caráter democrático, de luta pela inclusão, provocado segundo a agenda social ligada ao conhecimento humanístico.

Entende-se assim que este trabalho apresenta tanto relevância teórica quanto prática ao trazer à tona outras vozes e discursos não dominantes nas organizações, uma vez que “múltiplas identidades sociais, visíveis ou não [...], têm sido ignoradas e silenciadas pelos discursos organizacionais” (IRIGARAY E FREITAS, 2011, p. 626), de forma que se acredita na necessidade de repensar as teorias e práticas organizacionais para que as discussões se tornem mais próximas das pessoas e possam ser também instrumentos de transformação da realidade.

## **1.2 Objetivos**

Considerando que se trata de um trabalho no âmbito de um Mestrado Profissional em Administração Pública, cujo objetivo é apresentar não apenas uma pesquisa correta nos parâmetros acadêmicos, mas que esta possa também oferecer uma contribuição para a realidade da instituição em estudo, busca-se aqui, a partir dos dados levantados na pesquisa empírica, apontar possibilidades de atuação institucional.

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender, a partir das histórias de vida de servidores e estudantes negros da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como as políticas e ações institucionais no tocante às relações raciais se manifestam, são percebidas e podem ser aprimoradas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Trazer à tona histórias de vida de estudantes e servidores negros da instituição.
- Identificar políticas e ações institucionais em relação às questões raciais na universidade.
- Elaborar um Plano de Ação para a UFMS, buscando possibilidades inclusivas na evidenciação das diferenças.

## 1.3 Organização do trabalho

O presente trabalho inicia-se, assim, expondo a problemática e as justificativas, seguidas pela formulação dos objetivos geral e específicos. No segundo capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos, desde a classificação da pesquisa até a forma que se deu a coleta e análise dos dados. O terceiro trata do diagnóstico da situação-problema e o quarto, do referencial teórico e normativo, incluindo importantes conceitos para a compreensão do trabalho, como raça, racialização e preconceito, acompanhado de discussões mais voltadas para a realidade brasileira e o campo da administração, como diversidade e políticas públicas.

No quinto capítulo, o trabalho já se delineia para a apresentação e discussão dos resultados, as histórias de vida dos servidores e trabalhadores, a análise documental e a triangulação dos dados levantados. Por fim, apresentamos no sexto capítulo o Plano de Ação, documento que representa a operacionalização das propostas dentro do escopo das áreas estratégicas eleitas pelo PDI, que é também incluído como apêndice da pesquisa, podendo ser lido separadamente.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nos tópicos seguintes serão explicadas as opções teórico-metodológicas utilizadas na pesquisa: no primeiro item, as classificações quanto aos objetivos, natureza, escolha do objeto de estudo, técnica de coleta de dados e técnica de análise dos dados. Em seguida, apresenta-se as principais características da história oral e as possibilidades que ela oferece para a administração, um campo na qual ainda é pouco utilizada. Por fim, detalha-se como foram coletadas e analisadas as informações levantadas na pesquisa.

### 2.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho busca compreender como a UFMS lida com as diferenças, a partir das concepções, percepções e viveres de estudantes e servidores negros da instituição. Metodologicamente, é possível classificar um trabalho com base em diversos fatores. Os mais tradicionais estão resumidos no Quadro 1:

Quadro 1 – Classificação da pesquisa

<b>Quanto aos objetivos da pesquisa</b>	<b>Quanto à natureza da pesquisa</b>	<b>Quanto à escolha do objeto de estudo</b>	<b>Quanto à técnica de coleta de dados</b>	<b>Quanto à técnica de análise de dados</b>
Exploratória Descritiva	Qualitativa	Estudo de Caso	História Oral Observação participante Análise documental	Triangulação de dados

Fonte: Autora com base em Oliveira (2011)

Trata-se de pesquisa exploratória uma vez que não se encontrou referências sobre este tipo de trabalho na instituição, ou seja, serão aqui dados os primeiros passos em direção ao descobrimento da temática pautada, possibilitando sua definição e seu delineamento. Estudos deste tipo são importantes por permitir o conhecimento dos fenômenos e melhor identificação dos problemas, com vistas, no futuro, à realização de pesquisas mais estruturadas (OLIVEIRA, 2011 p. 20).

Ainda quanto aos objetivos, considera-se que este é um trabalho descritivo pois, segundo Gil (2002), nesta tipologia busca-se primordialmente a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Ao utilizar a oralidade como principal fonte deste relatório, busca-se compreender a realidade a

partir das falas dos colaboradores, e não explicar ou estabelecer relações de causa-efeito entre os fenômenos.

A pesquisa é qualitativa uma vez que nela o processo e seu significado são os focos principais de abordagem (PRODANOV; FREITAS 2009). Segundo Terence e Escrivão Filho (2006, p. 3), “A pesquisa qualitativa, utilizada para interpretar fenômenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico...”. Aqui, as pessoas que fazem parte da organização são as protagonistas do trabalho e não meros objetos de pesquisa:

A pesquisa qualitativa privilegia a singularidade do sujeito, pois a atitude de escuta e o interesse por parte do pesquisador desperta no outro o impulso de revelar-se mediante a narrativa oral por exemplo. Com ela, é possível caminhar na direção do resgate da experiência de vida pessoal, familiar, profissional e social da pessoa humana, indo para além dos aspectos circunstanciais materiais e estruturais que a envolve (BRISOLA; MARCONDES, 2011, p. 126).

Concorda-se com Garnica (1998), quando este coloca que a História Oral se configura como metodologia qualitativa porque as pesquisas reconhecem a transitoriedade dos resultados, a impossibilidade de uma hipótese *a priori*, a não neutralidade do pesquisador, a possibilidade de reconfiguração dos pressupostos da pesquisa e a impossibilidade de estabelecer procedimentos sistemáticos, prévios, estáticos e generalistas.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa utiliza o Estudo de Caso, que consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida de acordo com o assunto da pesquisa (PRODANOV; FREITAS 2009). Desta forma, ao se empreender um olhar sobre as políticas institucionais da UFMS, a partir dos depoimentos dos colaboradores, é possível avaliar limites e possibilidades destas políticas.

Fazendo uso da fonte oral, procura-se expor as visões de mundo dos entrevistados e, a partir destes relatos, buscou-se um aprofundamento teórico-empírico acerca das questões levantadas. Adicionalmente, além das entrevistas, também foram utilizadas a observação participante e a pesquisa documental através do PDI. Por fim, para a análise dos dados, foi realizada a triangulação entre as fontes, buscando possibilidades de atuação institucional a partir do relacionamento entre entrevistas e diretrizes do PDI, mediadas pela observação participante.

## 2.2 História oral em administração

O presente trabalho tem como característica marcante o fato de utilizar a História Oral como elemento principal de sua metodologia, operacionalizada por meio de entrevistas com servidores e estudantes negros da UFMS. A escolha por tal abordagem justifica-se porque sua natureza flexível permite trazer à tona informações relevantes da vida cotidiana dos entrevistados, informações estas que talvez não fossem alcançadas através de outros métodos (BRISOLA; MARCONDES, 2011, p. 127-8), uma vez que:

Os indivíduos, elementos fundamentais para a compreensão da vida humana, têm sido frequentemente minimizados e marginalizados pelo cientista social, que acredita que os documentos pessoais são subjetivos, descritivos e arbitrários para contribuírem com o avanço científico. Ou seja, a história do mundo tem sido escrita, fundamentalmente, na língua da racionalidade e da exatidão absolutas. A História Oral, contudo, privilegia, enfim, a voz dos indivíduos, não apenas dos grandes homens, como tem ocorrido, mas dá a palavra aos esquecidos ou “vencidos” da história (GOMES; SANTANA, 2010, p. 5).

Assim, para o desenvolvimento da pesquisa, tomou-se por base o guia prático de Meihy e Ribeiro sobre História Oral, em que a definem como um conjunto de procedimentos tomados a partir da elaboração de um projeto seguida da definição de um grupo de pessoas a serem entrevistadas. As entrevistas, por sua vez, são encontros planejados, gravados por diferentes mídias, feitos de maneira dialógica, isto é, com perguntas/estímulos e respostas (MEIHY; RIBEIRO, 2011, p. 12). Os autores classificam a História Oral em três grupos:

Quadro 2 – Tipos de História Oral

<b>História Oral de Vida</b>	<b>História Oral Testemunhal</b>	<b>História Oral Temática</b>
Trata-se de narrativa com aspiração de longo curso, e versa sobre aspectos continuados da experiência de pessoas. Trata de um tipo de narração com começo, meio e fim, em que os momentos extremos – origem e atualidade – tendem a ganhar lógica explicativa.	Caracterizada por narrativas afeitas às vivências dramáticas e de consequências graves. Mais do que documentar e permitir análises, dimensiona ações voltadas ao estabelecimento de políticas públicas inerentes à reparação. Trata-se de propostas de cunho político, mas nem por isso menos histórico e social.	Parte de um assunto específico e previamente estabelecido, se comprometendo com o esclarecimento ou opinião do entrevistador sobre algum evento definido. A objetividade é mais dirigida, ainda que seja inviável supor objetividade absoluta em expressões de fala espontânea.

Fonte: Meihy e Ribeiro (2011).

Segundo os autores, a História oral Temática é o tipo mais utilizados pelos acadêmicos por ser mais objetivo e também permite a ampla utilização de documentação escrita, em articulação com as fontes orais produzidas em entrevista (MEIHY; RIBEIRO, 2011). A princípio, essa seria a abordagem da pesquisa, por tratar de um aspecto específico de suas vidas: a raça. Entretanto, no decorrer do trabalho percebeu-se que a questão racial permeia todas as relações sociais dos sujeitos: não é possível um recorte dentro de suas vidas a partir da cor, seus relatos sobre as questões raciais são Histórias de Vida.

Meihsy e Ribeiro pontuam que, quando a história oral é utilizada como técnica, faz-se necessário um encaminhamento para análises: “deve-se, nesta alternativa, partir para a consideração da entrevista como corpus documental provocado. Na condição de meio, como documento criado para determinada função, torna-se essencial dar-lhe sentido analítico” (MEIHY; RIBEIRO, 2011, p. 14-15). Dessa forma, os autores apresentam os seguintes passos para tratamento das entrevistas:

Quadro 3 – Etapas do tratamento das entrevistas

Etapa	Atividade	Descrição
1	Transcrição	Ato de transformar o conteúdo gravado em um texto escrito. Nisso está contida a ideia de estabelecer uma cópia escrita perfeita e fiel da gravação – <i>ipsis litteris</i> .
2	Textualização	Retirar as perguntas e fundi-las à narrativa. O texto permanece em primeira pessoa e é reorganizado a partir de indicações cronológicas e/ou temáticas. O exercício é o de aproximar os temas que foram abordados e retomados em diferentes momentos.
3	Transcrição	Evocando pressupostos da tradução, a transcrição é a elaboração de um texto recriado em sua plenitude. Com isso, afirma-se que há interferência do autor no texto; ele é refeito várias vezes e deve obedecer a acertos combinados com o colaborador.

Fonte: Meihy e Ribeiro (2011)

A explicitação de que há uma interferência do autor na elaboração do texto final, em que o conteúdo transcrito e textualizado será transformado em uma narrativa que busca recriar a atmosfera da entrevista, reforça, portanto, o predomínio do compromisso com as ideias, e não apenas com as palavras, sendo de vital importância o aval do entrevistado, que deve estar ciente e aprovar o ordenamento que será dado a sua narrativa (MEIHY; RIBEIRO, 2011, p. 110).

Para Gibbs (2011, p. 60-61), que usa o termo codificação ao “reconhecer que não há apenas exemplos diferentes de coisas no texto, mas há diferentes tipos de coisas às quais se faz referência”, a codificação permite duas formas de análise: primeiro, a combinação de passagens do texto codificadas com o mesmo rótulo, indicando um mesmo fenômeno, explicação, ideia ou atividade; e segundo, utilizar a lista de códigos para examinar as relações entre os textos codificados e comparações caso a caso.

A catalogação das temáticas que são abordadas nos relatos é importante na busca por identificar os distanciamentos e aproximações em relação ao tema da pesquisa. Sobre a análise qualitativa de narrativas e biografias, o autor explica que uma análise meticulosa de tópicos, contexto e conteúdo revela como os sujeitos compreendem e interpretam eventos fundamentais de suas vidas (GIBBS, 2011, p. 80), sugerindo uma sequência de atividades analíticas práticas para se trabalhar com este tipo de narrativa, apresentadas no quadro abaixo:

Quadro 4 – Atividades para análise de narrativas individuais.

1	Ler a transcrição para se familiarizar com a estrutura e conteúdo, procurando por conteúdos e temas comuns em relação a eventos (o que aconteceu), experiências (imagens, sentimentos, reações, sentidos), relatos (explicações, desculpas) e narrativa (forma linguística e retórica).
2	Preparar um resumo escrito para identificar características fundamentais da história (começo, meio e fim).
3	Anotar ideias temáticas e questões estruturais, procurando transições entre os temas.
4	Destacar passagens em que os indivíduos relatam suas ações e mostram a estrutura geral da história; procurar contradições e atentar às omissões.
5	Marcar subtramas e ligações entre elementos da história.
6	Destacar linguagem emotiva, imagens mentais, metáforas e sentimentos expressos pelo narrador.
7	Codificar ideias temáticas e desenvolver uma estrutura de codificação. Neste caso, pode ser suficiente a utilização de códigos simples e amplos, como infância, formação profissional, aposentadoria, etc.
8	Conectar as ideias desenvolvidas em relação à narrativa com uma literatura teórica mais ampla.
9	Executar comparações caso a caso (por temática ou visões sobre determinado evento, por exemplo).

Fonte: Gibbs (2011)

Na História Oral, os roteiros e questionários são peças fundamentais para a obtenção das informações procuradas, ressaltando detalhes da história pessoal do narrador que

revelam aspectos úteis à instrução dos assuntos centrais. Em História Oral, “as entrevistas devem permitir, mais do que dados informativos, entender situações propostas como problemáticas, com versões diferentes ou desconhecidas de fatos, ocorrências ou visões de mundo” (MEIHY; RIBEIRO, 2011, p. 12).

Nessa tentativa compreender a realidade estudada, entende-se o indivíduo como agente primordial nos processos sociais e, portanto, categoria privilegiada para apreensão da realidade. Por tratar-se de grupos minoritários e de uma busca por mostrar uma problemática pouco visível, tais iniciativas se implementam elevando a produção do saber a foros de política pública e revelando o caráter ativista da História Oral (MEIHY; RIBEIRO, 2011, p. 28).

A utilização da História Oral em trabalhos de Administração se torna importante, portanto, ao captar as experiências elaboradas por indivíduos pertencentes a grupos cujas percepções são geralmente excluídas da história e documentação oficiais das organizações, permitindo que se registre sua visão de mundo, valores e aspirações e, conseqüentemente, aquelas do grupo social ao qual pertencem, trazendo à tona as vozes de grupos excluídos do processo decisório, que, de outra forma, não seriam consideradas nem fariam parte da História (GOMES; SANTANA, 2010, p. 14).

### **2.3 Coleta e análise dos dados**

Conforme detalhado no Quadro 1, foram utilizadas três fontes de dados para o trabalho, que estão intimamente ligadas a seus objetivos específicos: as entrevistas, responsáveis pelo levantamento das trajetórias de vida dos estudantes e servidores que colaboraram com a pesquisa; a pesquisa documental, no que tange à identificação das políticas e ações institucionais e a observação participante, que agrega conteúdo às análises e foi essencial para a elaboração do Plano de Ação.

Na medida em que se pretende valorizar o caráter individual e único de cada narrativa, buscando pontos de divergência e convergência entre elas, mas sem tornar a leitura exaustiva, optou-se por um número reduzido de colaboradores<sup>2</sup>, atendendo aos seguintes

---

<sup>2</sup> Meihy e Ribeiro (2011, p. 22-23) indicam a utilização do conceito de colaboração ao tratar de entrevistas em História Oral: “No caso da História Oral, por acatar eticamente o interlocutor e colocá-lo como centro gerador de visões, por leva-lo em conta além de seu papel de ‘fornecedor de dados’, de ‘transmissor de informações’ ou ‘testemunho’, valoriza-se o conceito de colaboração. Reside aí uma das inovações da História Oral mais humanizada. Nota-se que a colaboração não iguala as partes, mas convida a um trabalho participante em que os dois polos – os *entrevistados* e os *entrevistadores* – são sujeitos ativos, unidos no propósito de produzir um resultado que demanda convivência”.

critérios: homens ou mulheres que se autodeclararam negros (pretos ou pardos), vinculados à UFMS como acadêmicos ou servidores técnico-administrativos, exercendo suas atividades na Cidade Universitária, em Campo Grande/MS.

Assim, no decorrer do projeto foram entrevistados oito colaboradores, sendo que para a redação final foram utilizadas as sete entrevistas que melhor contribuíram para os objetivos da pesquisa. Os encontros aconteceram entre 2018 e 2019, os colaboradores assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), explicitando o caráter voluntário de suas participações e garantindo a confidencialidade de seus nomes, e o produto final foi enviado para aprovação de seu conteúdo e divulgação.

Uma vez que o primeiro objetivo específico do trabalho é o levantamento das trajetórias individuais dos entrevistados, foram eleitas três temáticas *a priori* para formulação das questões, baseadas em reflexões sobre origens (família), desenvolvimento (escola) e vida adulta (trabalho/estudo). Ainda que o principal interesse da pesquisa se dê em torno da percepção acerca das relações raciais no ambiente da Universidade, considera-se que família e escola são elementos basais na socialização dos indivíduos, sendo importantes para a compreensão de suas visões de mundo.

Foram elaboradas questões-guias para a condução das entrevistas, embora as mesmas não tenham seguido um roteiro de forma estrita em razão do caráter mais espontâneo da oralidade, permitindo que os colaboradores desenvolvessem suas narrativas de forma mais livre, considerando a importância não só do dito, mas também do não-dito. A partir da transcrição dos áudios, os conteúdos foram analisados e novos elementos – importantes para a compreensão das relações raciais na instituição – foram identificados nas narrativas.

Em linhas gerais, o processamento das entrevistas foi realizado conforme os pressupostos explicitados na seção anterior, nos Quadros 3 e 4, elaborados a partir das orientações de Meihy e Ribeiro (2011) e Gibbs (2011), respectivamente. Para melhor visualização das etapas, o quadro a seguir detalha o passo a passo em relação ao tratamento das entrevistas, tanto quanto a sua forma quanto a seu conteúdo:

Quadro 5 – Análise das entrevistas

Etapa	Tipo de processo	Descrição
1	Em relação à forma	Transcrição das entrevistas a partir do áudio gravado.
2	Em relação ao conteúdo	Leitura da transcrição para familiarização com o conteúdo.
3	Em relação ao conteúdo	Identificação de começo, meio e fim da história.
4	Em relação ao conteúdo	Anotação das ideias temáticas e elementos estruturais.
5	Em relação à forma	Retirada das perguntas e fusão à narrativa, criando um texto único em primeira pessoa.

6	Em relação ao conteúdo	Relacionamento entre expressões não-verbais anotadas em caderno de campo e seus momentos correspondentes no texto.
7	Em relação ao conteúdo	Identificação de elementos importantes levantados pelos colaboradores em suas narrativas.
8	Em relação ao conteúdo	Elaboração de quadro analítico dos elementos de destaque no texto.
9	Em relação a forma e conteúdo	Transcrição do texto final.

Fonte: Autora com base em Meihy e Ribeiro (2011) e Gibbs (2011)

Outra fonte de dados utilizada no trabalho foi a pesquisa documental, que envolveu o levantamento e análise dos documentos institucionais que apontam ou operacionalizam as diretrizes de atuação da universidade. A leitura dos mesmos apontou para a importância do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015 – 2019 (realinhado em 2017) como instrumento basilar do planejamento estratégico da UFMS, contendo as diretrizes, objetivos e metas para o exercício, que balizam todas as suas políticas institucionais.

Assim, o PDI foi utilizado como principal fonte documental, tendo sido analisado e sistematizado sob a ótica da presente pesquisa, e de seu conteúdo foram levantados aspectos relevantes para a elaboração do Plano de Ação, tanto pelo apontamento de possibilidades de alcance de metas quanto pela seleção de itens que podem ser reavaliados. Complementarmente, como documentos de apoio foram utilizados o Relatório de Gestão (2018) e o Relatório de Autoavaliação Institucional (2018).

A escolha dos documentos se deu de maneira a permitir um melhor encadeamento da proposta do projeto, uma vez que o PDI trata do planejamento estratégico, o Relatório de Gestão apresenta a prestação de contas sobre as atividades realizadas no último exercício e o Relatório de Autoavaliação permite inferir como a comunidade acadêmica enxerga e avalia diversos aspectos da instituição, isto é, os três documentos juntos permitem que se analise o que foi planejado, o que foi feito e como isso é avaliado.

Todos os documentos citados no parágrafo anterior estão disponíveis no *website* da UFMS, na relação de documentos institucionais. Ademais, utilizou-se também o Pedido de Informação nº 23480.017202/2019-59, protocolado pela pesquisadora junto ao Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), para complementação de dados acerca do quantitativo de estudantes e das políticas de ações afirmativas da universidade, que foram respondidas pela Pró-reitoria de Graduação (Prograd) e Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (Proaes), respectivamente.

A pesquisa documental foi assim realizada através da leitura dos documentos, com

a identificação de elementos indicativos das diretrizes da Universidade, voltadas ou não para as relações raciais, especificamente, mas que de alguma maneira pudessem apontar, através de seu reforço ou de sua crítica, outras possibilidades de atuação organizacional no sentido de dirimir as desigualdades, problemas e desafios levantados durante a pesquisa.

Por fim, as análises realizadas através das entrevistas e do material documental, acrescidos da observação participante que permeou todo o desenvolvimento da pesquisa e à luz das discussões levantadas no referencial teórico e normativa, resultaram na elaboração de um Plano de Ação para a Universidade, na perspectiva de buscar possibilidades inclusivas na evidenciação das diferenças.

### 3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em um rápido apanhado histórico, a UFMS se originou em 1962, a partir da criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia, na cidade de Campo Grande, ainda então estado de Mato Grosso. Em 1966, a Faculdade se tornou Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande, com reformulação de sua estrutura e abertura do curso de Medicina. No ano seguinte, o governo estadual criou o Instituto Superior de Pedagogia, em Corumbá, e o instituto de Ciências Humanas e Letras, em Três Lagoas.

Com a integração entre estes três institutos surge, em 1969, a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT), a qual são incorporados os Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados, em 1970. Com a divisão do estado de Mato Grosso, em 1979 foi concretizada a federalização da instituição, que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com sede na cidade de Campo Grande, vinculada ao Ministério da Educação e Cultura (BRASIL, 1979).

Desde seu surgimento, a universidade tem caráter multicâmpus, contando hoje com unidades nas cidades de Aquidauana, Bonito, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas, além da sede na capital sul-matogrossense, onde oferece um total de 158 cursos de graduação (UFMS, 2018a), 42 cursos de Mestrado e 16 cursos de Doutorado (UFMS, 2018a).

A UFMS é a maior das quatro instituições públicas de Ensino Superior do estado de Mato Grosso do Sul (UFMS, 2017a, p. 34). Sua abrangência geográfica, presente em onze municípios, atende não só a uma demanda existente no estado, mas também incide na parte Oeste do estado de São Paulo e em boa parcela dos estados de Mato Grosso, de Goiás, de Minas Gerais e do Paraná, além de países com que nosso estado faz fronteira, Paraguai e Bolívia (UFMS, 2017a, p. 24).

O panorama atual mostra uma série de elementos importantes que se apresentam como desafios institucionais, como o contingenciamento do investimento público, sintoma da desvalorização da educação superior pública como política social e estratégica; pouca autonomia universitária; baixa reputação institucional perante a sociedade; defasagem do Plano de cargo e carreira dos profissionais da educação, da infraestrutura e do patrimônio; e articulação insuficiente entre a Universidade e os setores produtivos e entre outras instituições de ensino e pesquisa (UFMS, 2017b, p. 39).

De ordem interna, tem-se um cenário de gestão universitária autocentrada; defasagem e uso não otimizado da infraestrutura física e dos equipamentos; necessidade de

qualificação de pessoal em novas tecnologias; visão parcial das atividades dos órgãos, acarretando pouca integração horizontal; excesso de normatização; fluxos de atividades mal estabelecidos; desmotivação de servidores; autoavaliação institucional interna subaproveitada e cultura fechada à inovação, iniciativa e resultado. (UFMS, 2017b, p. 40)

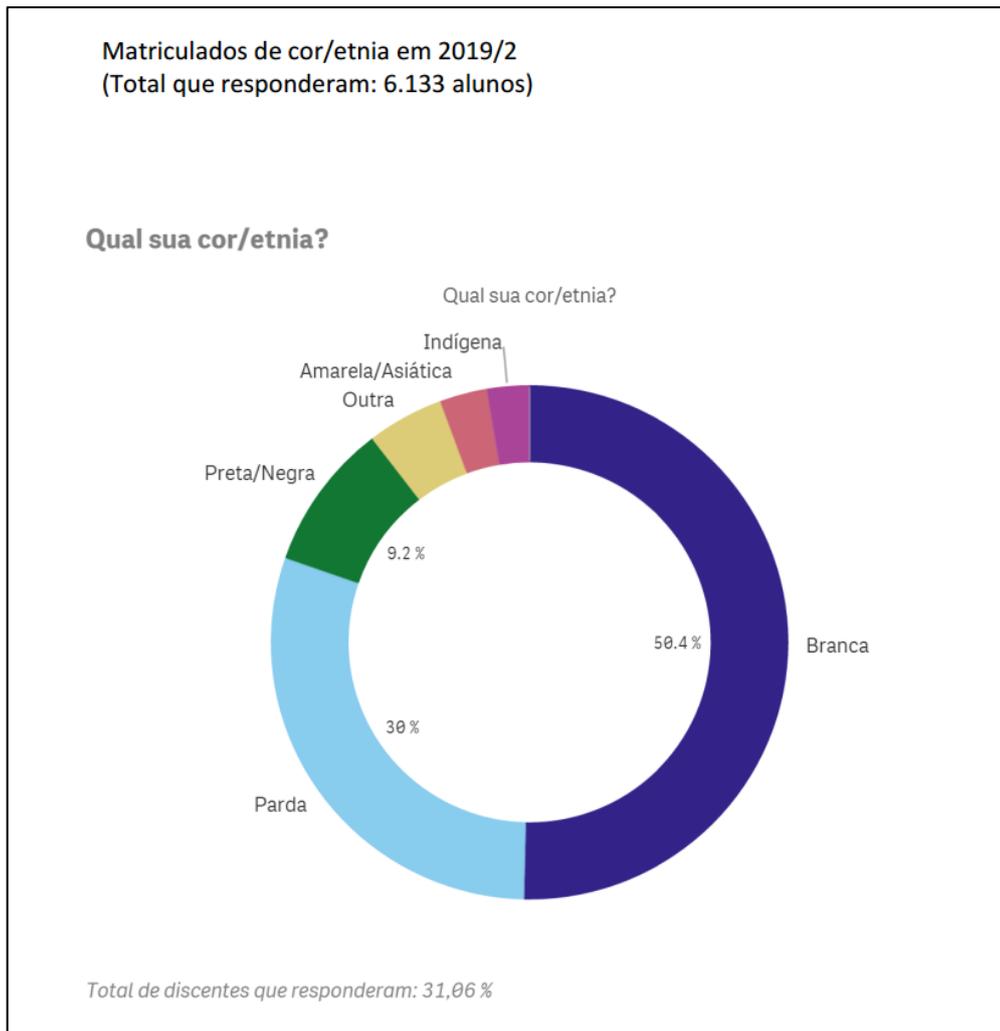
Segundo o PDI, a missão da UFMS é “desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano” (UFMS, 2017a, p. 10). Por se tratar de uma instituição pública, entende-se aqui que este aperfeiçoamento passa não apenas pela constituição de profissionais qualificados e com responsabilidade ética, mas que também seja instrumento de exercício da cidadania, de uma prática emancipadora e com comprometimento social.

### **3.1 Perfil dos estudantes**

Segundo informações da Pró-Reitoria de Graduação, em pedido de informação de agosto de 2019, a UFMS conta com 18.635 estudantes matriculados na graduação e 2.056 estudantes matriculados nos programas de pós-graduação, totalizando 20.691 alunos e alunas (Prograd, 2019). Destes, a universidade só possui dados relativos à cor e etnia de 31,06%, o que de pronto já demonstra a falta informações básicas para que se possa melhor direcionar as políticas e ações institucionais. Em relação ao percentual sobre o qual há informação, a Figura 1 demonstra como estão divididos.

A ausência de dados acaba por dificultar análises em relação a quantidades e percentuais, mas as informações disponíveis retratam um cenário institucional em que apenas 39,2% dos estudantes se autodeclararam pretos e pardos, enquanto a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) do ano de 2017, mostra que, na região Centro-Oeste, 62,6% da população é formada por estes grupos (IBGE, 2018), significando que embora a maioria da população seja preta e parda, ainda são minoria na universidade.

Figura 1 – Alunos matriculados por cor/etnia em 2019



Fonte: Prograd, 2019.

Visando democratizar o acesso ao ensino superior, a Lei n. 12.711/2012 definiu que no mínimo 50% das vagas nas universidades e institutos federais sejam destinadas a estudantes egressos de escolas públicas, incluindo ainda percentuais para estudantes oriundos de famílias com renda per capita até 1,5 salários mínimos, pretos, pardos, indígenas e pessoas com deficiência (BRASIL, 2012). Conforme dados da Prograd, dos 20.691 alunos matriculados no ano corrente, 3.110 ingressaram através das cotas raciais.

O sistema de cotas se coloca hoje como uma ação afirmativa no sentido de acesso ao ensino superior, mas é preciso verificar se há também políticas de permanência que permitam a estes estudantes se manter na instituição durante o curso. Assim, a partir de consulta à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis sobre as políticas de assistência da UFMS, elaborou-se o quadro-resumo a seguir com as ações vigentes e a quantidade de beneficiários atuais.

Quadro 6 – Políticas de assistência estudantil vigentes na UFMS

Nome da Ação	Descrição	Beneficiários em 2019
Auxílio Alimentação	Consiste em subvenção financeira, com periodicidade e desembolso mensal, destinada a atender às necessidades de alimentação dos discentes, em um valor de R\$250,00 e ofertado em Campus que não possuam Restaurante Universitário. Atualmente as Unidades que se excetuam na oferta do Auxílio Alimentação são Cidade Universitária e Campus de Três Lagoas.	631
Auxílio Creche	É uma subvenção financeira no valor de R\$150,00, oferecida a discentes com guarda de crianças menores de seis anos, que comprovadamente aguardam vaga em centros de educação infantil no município no qual está matriculado em curso de graduação.	1.914
Auxílio Moradia	Concessão de benefício no valor de R\$400,00 aos discentes que comprovem ser oriundos de famílias residentes ou domiciliadas em municípios fora do câmpus no qual está matriculado.	526
Auxílio Permanência	É um repasse financeiro no valor de R\$400,00, oferecido ao acadêmico em situação de vulnerabilidade socioeconômica, de forma a contribuir com as suas despesas básicas durante o período de graduação na Universidade.	1.283
Auxílio Emergencial	É um repasse financeiro correspondente ao valor vigente do auxílio permanência para discentes prioritariamente ingressantes com alto risco de evasão e oriundos, preferencialmente, de cidade distinta da localização do câmpus no qual está matriculado, com duração de até três meses, podendo ser renovada uma única vez por igual período	65
Bolsa Promisaeas	A Bolsa Promisaeas faz parte do Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior e oferece apoio financeiro no valor de R\$622,00 a alunos estrangeiros participantes do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G).	13

Fonte: Proaes (2019)

Segundo a Proaes (2019), para estas ações não há priorização para estudantes cujo ingresso se deu por cotas raciais ou qualquer outro tipo, sendo disponibilizados preferencialmente aos estudantes em situação de vulnerabilidade de renda, oriundos da rede pública de ensino e que comprovem renda *per capita* de até um salário mínimo e meio. Dessa maneira, para a pesquisa, o principal critério para seleção dos entrevistados se deu na declaração étnico-racial prestada no momento da entrevista e, posteriormente foram questionados seu conhecimento e utilização das ações de assistência.

### 3.2 Perfil dos servidores administrativos

Em relação à força de trabalho responsável pelo desenvolvimento das atividades institucionais, até o ano de 2017 a UFMS contava com 3.384 servidores efetivos/concursados

e 352 servidores terceirizados/contratados, isto é, aproximadamente 90% da força de trabalho era de pessoal efetivo. Destes, 1.958 faziam parte da Carreira Técnico-Administrativa em Educação e 1.426 da Carreira Docente (UFMS, 2018b, p. 129).

Segundo dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), de agosto de 2018, a UFMS conta com 3.393 servidores ativos. Destes, 41,3% se declaram brancos; 15,1% pardos, 3,1% pretos, 2% amarelos e 0,1% indígenas. Ainda que não estejam disponíveis informações sobre uma parcela considerável, 38%, percebe-se que entre os servidores se perpetua a mesma lógica dos estudantes, com apenas 18,2% de pretos e pardos.

Quando consideramos exclusivamente o segmento docente, os números mostram uma discrepância ainda maior: 60,3% se declaram brancos, 13,5% pardos e apenas 2,3% pretos. Embora expressivos, os dados não causam surpresa, uma vez que se encontram dificuldades no próprio acesso ao ensino superior, é compreensível que o mesmo se reflita na carreira docente, que em geral exige não só curso de graduação, mas também mestrado ou doutorado.

Levantamento feito pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2014) sobre o perfil dos servidores públicos federais mostrava, por exemplo, que 60,6% dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) em órgãos públicos eram ocupados por brancos, 21,2% por pardos e 3,5% por negros. Esses números revelam uma diferença, em relação aos percentuais da população geral, segundo o mesmo levantamento, de 12,9% a mais para os brancos, mas de 26% a menos para pretos e pardos. (ENAP, 2014, p.12). Percebe-se, portanto, uma pertinência nas investigações sobre questões raciais no serviço público.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E NORMATIVA

Neste tópico abordar-se-á algumas questões importantes para a compreensão no trabalho, levantadas durante o desenvolvimento da pesquisa e especialmente a partir da realização das entrevistas. Uma vez que as discussões sobre raça fazem parte de um tema interpelado com maior profundidade em campos das pesquisas sociais como antropologia, psicologia e sociologia e, relativamente pouco explorado nos estudos organizacionais, busca-se privilegiar discussões que se relacionam mais intimamente com a pesquisa e permitem um encadeamento mais conciso das ideias apresentadas.

### 4.1 Raça e racialização

De acordo com de Souza (2017), os estudos sobre raça em geral podem ser divididos em duas grandes abordagens: a genealogista e a construcionista. A primeira parte de pressupostos físicos e biológicos para explicar as diferenças sociais e de desenvolvimento das sociedades, enquanto a segunda coloca raça como uma invenção humana criada com objetivos sociais e políticos que intentam organizar a sociedade por meio de dominação e opressão (DE SOUZA, 2017).

A abordagem genealogista, grande responsável pelo entendimento de raça pelo senso comum nos dias atuais a trata como uma categorização dos humanos equivalente à categorização de espécies, remetendo equivocadamente a um conceito meramente biológico, genético, estável e fixo, portanto, algo limitado com uma existência a priori. Nas ciências sociais, esta abordagem surge com o nome de primordialismo, tendo como principal expoente Clifford Geertz (DE SOUZA, 2017).

Por outro lado, a abordagem construcionista se apresenta como contraponto a estas ideias, a partir do entendimento da raça como um conceito sócio-histórico, uma construção social contingenciada por relações de poder e, assim sendo, um conceito que deve considerar aspectos políticos, sociais, econômicos, culturais e históricos em sua definição (DE SOUZA, 2017). Vários estudiosos negam a existência de um componente biológico definidor da raça, tais como Hall (1999), Schwarcz (2013), Acker (2006) e Proudford & Nkomo (2006):

Raça é uma categoria discursiva e não uma categoria biológica. Isto é, ela é uma categoria organizadora daquelas formas de falar, daqueles sistemas de representação e práticas sociais que utilizam um conjunto frouxo, frequentemente pouco específico,

de diferenças em termos de características físicas e corporais – cor da pele, textura do cabelo, características físicas e corporais, etc. – como marcas simbólicas, a fim de diferenciar socialmente um grupo do outro (Hall, 1999, p. 62).

Em uma perspectiva diferente da dos Estudos Culturais<sup>3</sup> da qual Stuart Hall faz parte, mas também considerando raça como construção sócio-histórica, Joan Acker, em publicação acerca das desigualdades nas organizações, salienta que “Raça refere-se a diferenças socialmente definidas baseadas em características físicas, cultura e dominação e opressão histórica, justificadas por crenças arraigadas” (2006, p. 444, tradução nossa). Por fim, Proudford e Nkomo (2006, p. 325) concluem:

Em uma visão social construcionista, a raça não existe por razões biológicas, mas por razões sociais. A raça é uma criação social - uma construção social - que divide e categoriza os indivíduos por meio de marcadores fenotípicos como a cor da pele, supostamente significando uma diferença essencial subjacente [...]. Essa definição ressalta que a raça de alguém não é objetiva, mas subjetiva, podendo ser atribuída por outros ou assumido pela autodefinição. (Tradução nossa).

Assim, com base nos autores, pode-se dizer que essa definição/categorização das raças trata de um processo que se materializa em sociedade não como uma segmentação genérica baseada em critérios de “cientificidade”, mas como justificativa para a subordinação de grupos humanos fundada em relações de poder previamente estabelecidas, sendo essa a perspectiva aqui adotada.

Raça é, pois, uma categoria classificatória que deve ser compreendida como uma construção local, histórica e cultural, que tanto pertence à ordem das representações sociais - assim como o são fantasias, mitos e ideologias - como exerce influência real no mundo, por meio da produção e reprodução de identidades coletivas e de hierarquias sociais politicamente poderosas (SCHWARCZ, 2013, p. 34)

Por exercer esta influência no mundo material, impressão primeira sobre o sujeito e que carrega, em sociedade, um significado que é se dá antes mesmo de qualquer outro tipo de interação, a raça emerge como elemento de mediação entre sujeito e mundo. Em especial no interior dos muros das Universidades, locus privilegiado de produção de conhecimento por parcelas historicamente também privilegiadas, a pele escura é contraste notável com a branquitude do lugar.

Dessa forma, ainda que não se conceitue raça a partir do aspecto biológico, a

---

<sup>3</sup> Abordaremos neste trabalho alguns elementos importantes dos Estudos Culturais, como identidade e diferenças, porém, ainda que perspectiva cultural apresente diversas contribuições interessantes às discussões acerca das relações raciais, estes temas não serão aprofundados devido à própria natureza da pesquisa.

maneira pela qual está presente no imaginário popular de modo geral, não há como negar a existência da raça como construto social que produz identidades através das quais os sujeitos estabelecem suas relações em sociedade e, é a partir desta perspectiva que aqui se analisa as relações produzidas e reproduzidas na UFMS.

Chega-se, então, ao conceito de racialização que, nas palavras de Souza (2017), é um “processo discursivo pelo qual sentidos e significados sobre raça são produzidos e ganham inteligibilidade” (p. 24) ou, de forma mais sucinta, “processo de construção social as raças”, que enfatiza “o caráter histórico, político, cultural, econômico e social na construção de sujeitos racializados” (p. 26).

Para a presente pesquisa, empregamos os conceitos de raça e racialização a partir da perspectiva construcionista por entender que colocar estes conceitos fora de suas bases históricas e sociais esvazia o conteúdo político das relações raciais, e encará-los como meras características biológicas, naturaliza o próprio racismo, esta ideologia que justificou desde a escravização dos povos africanos até o extermínio dos judeus durante a Segunda Guerra Mundial (Schucman, 2012, p. 33).

Desta maneira, apesar das bases sólidas e de estar historicamente enraizado na sociedade, o racismo apresenta particularidades no caso brasileiro, a começar pela ideologia da democracia racial brasileira, produzida nos anos 1930, que levava muitos brasileiros a acreditarem que não havia racismo no Brasil e, por isso, não deveria constar na pauta dos problemas nacionais (ROSA, 2014, p. 242).

Afinal, o Brasil teria sido percebido historicamente como um país onde os brancos tinham uma fraca, ou quase nenhuma, consciência de raça (cf. Freyre, 1933); onde a miscigenação era, desde o período colonial, disseminada e moralmente consentida; onde os mestiços, desde que bem-educados, seriam regularmente incorporados às elites; enfim, onde o preconceito racial nunca fora forte o suficiente para criar uma “linha de cor” (GUIMARÃES, 2006, p. 269).

Entretanto, ainda de acordo com Guimarães (2006), mais do que uma construção cultural no imaginário brasileiro, o mito da democracia se manifesta como um pacto tácito de integração dos negros à sociedade de classes no Brasil pós-guerra, tanto em termos de simbologia nacional, como em termos da política econômica e social, apresentando contudo, duas limitações: incluía apenas alguns trabalhadores urbanos (deixando de lado trabalhadores domésticos em geral e todos os trabalhadores do campo); e não previa espaço para a participação política dos mesmos em sociedade.

O mito da democracia racial [...] desproblematiza, mitiga, e termina por rejeitar o reconhecimento da desigualdade racial como problema nacional, assim como o debate sobre suas causas e seus desdobramentos. É assim que a defesa da democracia racial, como ideário estruturante de nossa sociedade, ganha força e relevo no discurso contrário à adoção de políticas públicas ditas específicas para a população negra (THEODORO, 2008, p. 168)

Assim, por muitos anos o Brasil permanece inerte frente a flagrante desigualdade racial no país, numa mistura de ilusão e negação, em que a suposta ausência do preconceito explica a democracia racial reinante, e a pretensa democracia racial exemplifica a não existência do preconceito. Conforme Theodoro (2008), somente anos depois, a partir dos embates engendrados pelo Movimento Negro e por estudiosos do tema que começará a se desconstruir o mito da democracia racial, proporcionando avanços significativos nas políticas antirracistas no país.

#### **4.2 Racismo e preconceito no Brasil**

De acordo com Fernandes (2008), no Brasil, o fim da escravidão não veio acompanhado por políticas de integração dos ex-escravizados à sociedade capitalista emergente, de maneira que nenhuma instituição, inclusive o Estado, se responsabilizou pela manutenção e segurança dos libertos, ou assumiu os encargos que pudessem prepará-los para o novo regime de organização da vida e do trabalho.

Desta forma, a população negra brasileira no pós-abolição foi não só espoliada dos meios de produção, mas também da possibilidade de vender sua força de trabalho, uma vez que esta foi substituída pela mão-de-obra de migrantes europeus. Diante desse cenário, a educação também não se colocava como alternativa, conforme explicitado por Gonçalves e Ambar (2015):

A política do Estado escravista preconizava que somente os brasileiros poderiam ter acesso à educação. Africanos de nascimento, os trabalhadores escravizados não podiam ser escolarizados. Este direito também fora negado a seus filhos sob o discurso de que se o negro é uma raça inferior, incapaz para o trabalho, propensa ao vício, ao crime, inimiga da civilização e do progresso, a educação se tornaria um dispêndio desnecessário. Apartados do sistema educacional, uma massa de negro(a)s foi obrigada a trabalhar precocemente executando os ofícios mais precários para garantir a sobrevivência de suas famílias. Fora dos ambientes escolares básicos, também lhe foi impedido o acesso ao ensino superior (GONÇALVES; AMBAR, 2015, p. 206).

A população negra foi, portanto, apartada de qualquer projeto de nação, permanecendo à margem dos direitos mais básicos e, uma vez que o fim da escravidão não

correspondeu a transformações sociais profundas, a subalternização da população negra permanece praticamente intacta no pós-abolição. Ao assegurar sua identificação com o senhor de escravos, o proletário branco perpetua a ideia de sua superioridade racial e a discriminação se entranha no seio da emergente classe trabalhadora (GONÇALVES; AMBAR, 2015, p. 204).

Entretanto, segundo Queiroz (2004, p. 73), a herança escravagista não justifica as desigualdades enfrentadas até hoje pela população negra no país, uma vez que a precária condição econômica dos negros no pós-abolição é similar a dos estrangeiros brancos que chegaram a partir do final do século XIX. Significativa parcela das elites do Brasil é oriunda desses grupos de imigrantes pobres, enquanto que a situação da população negra se manteve quase que inalterada, isto é, não há como explicar as precárias condições de existência dos negros hoje no Brasil a não ser pelo efeito devastador do racismo.

De um lado, o racismo persiste como fenômeno social, justificado ou não por fundamentos biológicos. De outro, no caso brasileiro, a mestiçagem e a aposta no branqueamento da população geraram um racismo à la brasileira, que percebe antes colorações do que raças, que admite a discriminação apenas na esfera privada e difunde a universalidade das leis, que impõe a desigualdade nas condições de vida, mas é assimilacionista no plano da cultura. É por isso mesmo que no país seguem-se muito mais as marcas de aparência física, que, por sua vez, integram status e condição social, do que regras físicas ou delimitações geracionais. É também por esse motivo que a cidadania é defendida com base na garantia de direitos formais, porém são ignoradas limitações dadas pela pobreza, pela violência cotidiana e pelas distinções sociais e econômicas (SCHWARCZ, 2013, p. 184).

Segundo Nogueira (2007, p. 287), os estudos que tratam da “situação racial” brasileira, no que se refere ao negro podem ser divididos em três correntes: 1) a corrente afro-brasileira, com ênfase ao estudo do processo de aculturação e contribuição das culturas africanas à formação da cultura brasileira; 2) a dos estudos históricos, que busca mostrar como o negro ingressou na sociedade brasileira e o destino que nela tem tido; e 3) a corrente sociológica, que se orienta no sentido de desvendar o estado atual das relações entre os componentes brancos e de cor da população brasileira.

A primeira corrente foi impulsionada pelos estudos de Nina Rodrigues e Arthur Ramos e prossegue, sob uma forma renovada, com os trabalhos de René Ribeiro, Roger Bastide e outros. Já a segunda corrente é a qual tem em Gilberto Freyre seu principal expoente. Por fim, a terceira corrente, inaugurada por Donald Pierson em 1942, tem diversos trabalhos realizados sob auspícios da Unesco (NOGUEIRA, 2007, p. 287-288). É a partir desses últimos que Nogueira (2007) analisa o preconceito no Brasil.

Em artigo que busca caracterizar o preconceito racial no Brasil e apresentar um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no país, Nogueira

(2007) apresenta a existência de dois tipos de preconceito, que ele define como uma atitude, culturalmente condicionada, que se coloca como desfavorável em relação aos membros de uma população, devido a sua aparência ou a ascendência étnica a ela atribuída ou reconhecida:

Quando o preconceito de raça se exerce em relação à aparência, isto é, quando toma por pretexto para as suas manifestações os traços físicos do indivíduo, a fisionomia, os gestos, o sotaque, diz-se que é de marca; quando basta a suposição de que o indivíduo descende de certo grupo étnico para que sofra as consequências do preconceito, diz-se que é de origem (NOGUEIRA, 2007, P. 292).

Ainda segundo Nogueira (2007), no Brasil, em geral o preconceito racial se manifesta como preconceito de marca (que pode ser chamado também de preconceito de cor), enquanto nos Estados Unidos trata-se geralmente de preconceito de origem. Esta distinção é importante pois define características específicas, tornando perigoso qualquer paralelismo quando se compara, por exemplo, políticas públicas, ou mesmo estudos sociológicos, brasileiros e estadunidenses. O quadro a seguir explora melhor estas diferenças.

Quadro 7 – Diferenças entre preconceito de marca e preconceito de origem.

Item	Diferença	Características
1	Quanto ao modo de atuar	O preconceito de marca determina uma preterição, o de origem, uma exclusão incondicional dos membros do grupo atingido, em relação a situações ou recursos pelos quais venham a competir com os membros do grupo discriminador.
2	Quanto à definição de membro do grupo discriminador e do grupo discriminado	Onde o preconceito é de marca, serve de critério o fenótipo ou aparência racial; onde é de origem, presume-se que o mestiço, seja qual for sua aparência e qualquer que seja a proporção de ascendência do grupo discriminador ou do grupo discriminado, que se possa invocar, tenha as “potencialidades hereditárias” deste último grupo e, portanto, a ele se filie, “racialmente”.
3	Quanto à carga afetiva	Onde o preconceito é de marca, ele tende a ser mais intelectual e estético; onde é de origem, tende a ser mais emocional e mais integral, no que toca à atribuição de inferioridade ou de traços indesejáveis aos membros do grupo discriminado.
4	Quanto ao efeito sobre as relações interpessoais	Onde o preconceito é de marca, as relações pessoais, de amizade e admiração cruzam facilmente as fronteiras de marca (ou cor); onde o preconceito é de origem, as relações entre indivíduos do grupo discriminador e do grupo discriminado são severamente restringidas por tabus e sanções de caráter negativo.
5	Quanto à ideologia	Onde o preconceito é de marca, a ideologia é, ao mesmo tempo, assimilacionista e miscigenacionista; onde é de origem, ela é segregacionista e racista.
6	Quanto à distinção entre diferentes minorias	Onde o preconceito é de marca, o dogma da cultura prevalece sobre o da raça; onde o preconceito é de origem, dá-se o oposto. Consequentemente, onde o preconceito é de marca, as minorias menos endogâmicas e menos etnocêntricas são favorecidas; onde o preconceito

		é de origem, ao contrário, há maior tolerância para com as minorias mais endogâmicas e mais etnocêntricas.
7	Quanto à etiqueta	Onde o preconceito é de marca, a etiqueta de relações interraciais põe ênfase no controle do comportamento de indivíduos do grupo discriminador, de modo a evitar a susceptibilização ou humilhação de indivíduos do grupo discriminado; onde é de origem, a ênfase está no controle do comportamento de membros do grupo discriminado, de modo a conter a agressividade dos elementos do grupo discriminador.
8	Quanto ao efeito sobre o grupo discriminado	Onde o preconceito é de marca, a consciência da discriminação tende a ser intermitente; onde é de origem, tende a ser contínua, obsedante.
9	Quanto à reação do grupo discriminado	Onde o preconceito é de marca, a reação tende a ser individual, procurando o indivíduo “compensar” suas marcas pela ostentação de aptidões e características que impliquem aprovação social tanto pelos de sua própria condição racial (cor) como pelos componentes do grupo dominante e por indivíduos de marcas mais “leves” que as suas; onde o preconceito é de origem, a reação tende a ser coletiva, pelo reforço da solidariedade grupal, pela redefinição estética etc.
10	Quanto ao efeito da variação proporcional do contingente minoritário	Onde o preconceito é de marca, a tendência é se atenuar nos pontos em que há maior proporção de indivíduos do grupo discriminado; onde é de origem, ao contrário, a tendência é se apresentar sob forma agravada, nos pontos em que o grupo discriminado se torna mais notável pelo número.
11	Quanto à estrutura social	Onde o preconceito é de marca, a probabilidade de ascensão social está na razão inversa da intensidade das marcas de que o indivíduo é portador, ficando o preconceito de raça disfarçado sob o de classe, com o qual tende a coincidir; onde o preconceito é de origem, o grupo discriminador e o discriminado permanecem rigidamente separados um do outro, em status, como se fossem duas sociedades paralelas, em simbiose, porém irredutíveis uma à outra.
12	Quanto ao tipo de movimento político a que inspira	Onde o preconceito é de marca, a luta do grupo discriminado tende a se confundir com a luta de classes; onde é de origem, o grupo discriminado atua como uma “minorias nacional” coesa e, portanto, capaz e propensa à ação conjugada.

Fonte: Nogueira (2006).

Acredita-se que compreender os tipos de preconceito e as diferentes formas das quais ele se manifesta é essencial para se pensar as relações raciais no Brasil. Conforme é indicado no Quadro 7, o item 1 mostra que o preconceito no país, embora prejudicial, pode não ser completamente limitador, caso o sujeito apresente outras “qualidades compensatórias”: uma pessoa negra pode, por exemplo, ter acesso a redutos que a maioria da população negra não tem, caso possua uma condição econômica ou nível de instrução inegavelmente distinto.

O item 2 do Quadro 7 evidencia uma característica básica do racismo no Brasil: ele é determinado fenotipicamente, independente das origens étnicas, familiares e genealógicas. É por isso que muitos processos seletivos em que há reserva de vagas para pretos e pardos, como é o caso da UFMS. Atualmente, os candidatos passam por banca de avaliação em que suas características físicas são analisadas, sem apresentação de nenhum tipo de documentação

comprobatória da cor ou raça.

Seguindo o Quadro 7, em relação ao item 3, tem-se que aqui o preconceito é principalmente estético, com as características negroides vistas como não-belas. Do cabelo ruim a cor do pecado, grande parte das expressões racistas no país derivam-se das características estéticas das pessoas de cor preta e parda.

O item 4 informa que, no Brasil, em geral, o preconceito não é incompatível com sentimentos de camaradagem ou amizade: é comum, por exemplo, ao expressar uma fala ou sentimento racista e ser chamado a atenção por isso, uma pessoa responder que não é racista, alegando que tem amigos negros. De fato, é provável que tenha, o que não a torna menos preconceituosa.

O item 5 aborda a expectativa geral de que a miscigenação por fim resulte no branqueamento da população brasileira, tido como melhor solução possível para a diversidade étnico-racial do país. Dessa maneira, diz-se que uma criança tem sorte, caso nasça branca sendo fruto de um relacionamento inter-racial, e azar caso nasça com a pele mais escura.

De acordo com o item 6, no Brasil, há maior tolerância com grupos menos etnocêntricos, que não expõem ou fazem questão de ressaltar seus elementos culturais distintivos. Desta forma, espera-se que a população negra se integre ao tecido social deixando de lado seu patrimônio cultural (religião, língua, costumes).

O item 7 aborda questões relacionadas à etiqueta no tratamento das relações raciais no país, alegando que se espera um controle de comportamento do grupo dominante, que este tenha uma postura mais civilizada. Trata-se, em outras palavras, do politicamente correto, aquele conjunto de atitudes forjadas na aparência e não em um sentimento real e genuíno.

O item 8 é bastante relevante, pois trata do efeito da discriminação sobre população e indica que, no Brasil, por suas características, o preconceito racial é percebido de maneira intermitente pelo indivíduo discriminado. Por este motivo, não é raro declarações de pessoas negras dizendo que o país não é racista ou nunca sofreram preconceito.

Já o item 9 evidencia o caráter individual da reação a discriminação, isto é, em geral estas situações não geram um sentimento coletivo de indignação capaz de engendrar uma resposta do grupo, mas são internalizados individualmente, resultando num esforço de encaixe nos padrões socialmente tidos como melhores ou superiores.

De acordo com o item 10 quanto menor a população preta e parda do local, mais latente é o preconceito. Nogueira (2007) ilustra dizendo que em São Paulo, por exemplo, a impressão generalizada é a de que há mais preconceito racial do que na Bahia ou no Rio de Janeiro, estados com maior concentração de população de cor.

O item 11 trata das interseções entre os preconceitos de raça e de classe no Brasil, onde estão intimamente relacionados. As experiências sociais no tocante às relações raciais são distintas quando se trata de um preto pobre e um preto rico, e até mesmo um branco pobre e um branco rico. Entende-se este elemento como marcante e fundamental para se compreender o racismo no país.

Por fim, o item 12 do Quadro 7 demonstra um efeito das coincidências apontadas no item anterior, resultando numa dificuldade de coesão do movimento negro, que acaba se identificando fortemente com os movimentos sociais de classe e, assim, afastando potenciais e importantes forças aglutinadoras.

Dos elementos abordados no Quadro 7, alguns se apresentam de forma clara nas entrevistas realizadas durante essa pesquisa e são importantes pois indicam características específicas da manifestação do preconceito racial no país. Entretanto, é importante ressaltar que nem sempre essas manifestações não se dão de abrupta e pontual, mas de forma sutil e generalizada. É o que se chama de racismo institucional, ou seja, um conjunto de condições estruturais que se colocam como obstáculo no curso de vida de certos grupos raciais, gerando uma desigualdade no próprio exercício da cidadania.

Os aparatos institucionais de uma dada sociedade encontram-se a serviço dos grupos hegemônicos que os criam e fazem com que funcionem para a reprodução do sistema que lhe confere significado e existência. Alguém que esteja operando esse sistema poderá produzir resultados raciais injustamente diferenciados ainda que não tenha intenção de fazê-lo. Embora esse tipo de racismo possa ser de difícil detecção, suas manifestações são observáveis por meio dos padrões de sistemática desigualdade produzida pelas burocracias do sistema, que, por sua vez, ao lado das estruturas, formam as instituições (SOUZA, 2011, p. 80).

Assim, ainda que alguns entrevistados na presente pesquisa digam, por exemplo, que nunca sofreram preconceito, entre todos há o entendimento de que nascer negro já te coloca numa posição de maior suscetibilidade perante a sociedade, isto é, ainda que não tenham passados por situações claras ou específicas de racismo, este, como elemento constituinte de nossa sociedade, acaba permeando toda a vida e todas as relações desenvolvidas entre os sujeitos.

Segundo Jaccoud (2008), por influenciar o cotidiano das instituições e organizações, promovendo a operação diferenciada de serviços, benefícios e oportunidades aos distintos grupos raciais, o racismo institucional se instaura gerando de forma ampla, mesmo que difusa, desigualdades e iniquidades. No campo das políticas públicas é um conceito importante uma vez que:

Sua utilização amplia as possibilidades de compreensão sobre o tratamento desigual, assim como permite identificar um novo terreno de enfrentamento das iniquidades no acesso e no atendimento de diferentes grupos raciais dentro das políticas públicas, abrindo novas frentes de combate ao preconceito e à discriminação, assim como novos instrumentos de promoção da igualdade racial (JACCOUD, 2008, p. 136).

É assim, tendo em vista o racismo institucional como importante elemento constitutivo de nossa sociedade, que se acredita que as políticas públicas devam ser pensadas não apenas no sentido de evitar as manifestações flagrantes de preconceito, preterição ou desigualdade de tratamento, mas que estas também sejam capazes de promover significativas alterações na estrutura da sociedade.

#### **4.3 Políticas raciais na administração pública brasileira**

Conforme apontado na seção anterior, a marginalização do povo negro no Brasil é produto sócio-histórico, fruto também da ação (e omissão) do Estado. Dessa maneira, faz-se necessária a adoção de políticas específicas no sentido de uma retratação histórica com essas populações que foram, e continuam sendo, reiteradamente subalternizadas, material e simbolicamente, em nossa sociedade.

As desvantagens aparecem nos dados estatísticos que mostram que os negros têm menor expectativa de vida, menos acesso à saúde, menor rendimento ainda que com mesma escolaridade e maior taxa de desemprego em todas as faixas etárias: as políticas de ações afirmativas se colocam, assim, como resposta à constatação oficial de que as desigualdades raciais e o persistente racismo determinam o destino da população negra no Brasil (DA SILVA; LARANJEIRA, 2007, p. 133-134).

As políticas de ação afirmativa são, antes de tudo, políticas sociais compensatórias. Quando designamos políticas sociais compensatórias queremos dizer que são intervenções do Estado, a partir de demanda da sociedade civil, as quais garantem o cumprimento de direitos sociais, que não são integralmente cumpridos pela sociedade. As políticas sociais compensatórias, por sua vez, abrangem programas sociais que remedeiam problemas gerados em larga medida por ineficientes políticas preventivas anteriores ou devido à permanência de mecanismos sociais de exclusão. (SILVÉRIO, 2007, p. 21)

Se hoje é recorrente a presença do tema das desigualdades raciais no país, tanto como tema de debate público e acadêmico quanto como objeto de preocupação governamental, isso se deve aos crescentes movimentos no sentido da construção de uma efetiva democracia

racial, cujas origens “podem ser claramente identificadas na década de 1980, quando a reorganização do Movimento Negro, no contexto da democratização, passou a incluir a temática do racismo e da discriminação como uma pauta do debate sobre democracia e igualdade” (JACCOUD, 2008, p. 138).

Segundo Santos (2005, p. 17), é apenas em 1995, sob a pressão dos movimentos negros, que o governo federal brasileiro inicia de forma pública o processo de discussão das relações raciais, admitindo oficialmente, pela primeira vez na história do país, que os negros eram discriminados. Entretanto, ainda segundo o autor, pode-se dizer que até agosto de 2000 o governo brasileiro não havia empreendido grandes esforços no sentido de inclusão das ações afirmativas na agenda nacional.

No ano 2000, em atendimento a uma Resolução da Organização das Nações Unidas (ONU) é criado o Comitê Nacional para a Preparação da Participação Brasileira na III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata. Este comitê realiza então diversos eventos regionais para debater o assunto, culminando com a Conferência Nacional Contra o Racismo e a Intolerância, em 2001, no Rio de Janeiro, em que foi elaborado documento denominado Plano Nacional de Combate ao Racismo e à Intolerância, e que incluía, entre outros, proposta de estabelecimento de cotas para negros ingressarem nas universidades públicas brasileira (SANTOS, 2005).

Também em função da Conferência, em 2001, a imprensa brasileira, especialmente a escrita, passa a divulgar mais informações sobre a questão racial brasileira, como dados acerca das desigualdades entre negros e não-negros, estabelecendo-se uma intensa discussão acerca da questão racial brasileira, “o que contribuiu para que essa entrasse definitivamente na agenda nacional do país ou, no mínimo, que se trouxesse à tona, de vez, o debate sobre a situação dos negros no Brasil” (SANTOS, 2005, p. 19).

Assim, em 2002, após muita pressão do movimento negro brasileiro, o governo federal lançou o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH) II (DOMINGUES, 2005, p. 167). Este programa apresentava uma série de medidas em direção à promoção dos direitos humanos, incluindo 28 pontos específicos sobre a população afrodescendente, dentre eles os itens ilustrados no quadro abaixo:

#### Quadro 8 – Propostas do Programa Nacional de Direitos Humanos II

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar o reconhecimento, por parte do Estado brasileiro, da marginalização econômica, social e política a que foram submetidos os afrodescendentes em decorrência da escravidão.</li> <li>• Adotar, no âmbito da União, e estimular a adoção, pelos estados e municípios, de medidas de caráter compensatório que visem à eliminação da discriminação racial e à promoção da igualdade de</li> </ul> |
|---|

oportunidades, tais como: ampliação do acesso dos afrodescendentes às universidades públicas, aos cursos profissionalizantes, às áreas de tecnologia de ponta, aos cargos e empregos públicos, inclusive cargos em comissão, de forma proporcional a sua representação no conjunto da sociedade brasileira.

- Criar bancos de dados sobre a situação dos direitos civis, políticos, sociais, econômicos e culturais dos afrodescendentes na sociedade brasileira, com a finalidade de orientar a adoção de políticas públicas afirmativas.
- Apoiar as ações da iniciativa privada no campo da discriminação positiva e da promoção da diversidade.
- Estimular a presença proporcional dos grupos raciais que compõem a população brasileira em propagandas institucionais contratadas pelos órgãos da administração direta e indireta e por empresas estatais.
- Incentivar a participação de representantes afrodescendentes nos conselhos federais, estaduais e municipais de defesa de direitos e apoiar a criação de conselhos estaduais e municipais de defesa dos direitos dos afrodescendentes.
- Estimular as secretarias de segurança pública dos estados a realizarem cursos de capacitação e seminários sobre racismo e discriminação racial.
- Apoiar o processo de revisão dos livros didáticos de modo a resgatar a história e a contribuição dos afrodescendentes para a construção da identidade nacional.

Fonte: PNDH II, 2002.

Percebe-se assim que este programa representa, finalmente, por parte do Estado, o reconhecimento dos efeitos nefastos da escravidão sobre a população negra e da desigualdade racial no país e, um passo em direção à proposição (com implantação, em alguns casos) de políticas públicas que buscam dirimir os efeitos da opressão a que o povo negro foi historicamente submetido.

Em 2003, resgatando compromisso de campanha, no primeiro ano de gestão do recém-eleito Presidente Lula, do Partido dos Trabalhadores (PT), é criada a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPPIR) e, na sequência diversos estados e municípios também criam suas secretarias. Já em 2010 entra em vigor o Estatuto da Igualdade Racial, que consolida a legislação sobre a temática e normatiza a Política Nacional de Igualdade Racial (THEODORO, 2013).

Segundo Jaccoud (2008, p. 140-141), a SEPPPIR representou a construção de um projeto mais estruturado de combate ao racismo, à discriminação e às desigualdades raciais o fortalecimento das ações afirmativas no âmbito do governo federal, com o desenvolvimento de ações como o Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI), as ações afirmativas de promoção de acesso ao Ensino Superior e o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, do Ministério Público do Trabalho (MPT)<sup>4</sup>.

É no bojo destas discussões acerca da temática racial e das ações afirmativas que algumas universidades passam a adotar a reserva de vagas para candidatos negros, sendo o Rio de Janeiro pioneiro neste sentido, ao aprovar leis estaduais que modificaram as oportunidades

<sup>4</sup> Para mais informações sobre estes programas, ver JACCOUD (2008).

de acesso à Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e à Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), já a partir de 2002.

Devido à liberdade de organização de cada um dos respectivos sistemas de ensino, uma matéria como a das ações afirmativas não pode ter efeito e aplicação genérica em nível nacional. Não há como ser extensiva para todas as instituições independentemente da sua subordinação administrativa. A legislação brasileira faculta, a cada ente federado, o direito de se organizar de maneira autônoma (DOS SANTOS, 2012, p. 293).

Assim, com aprovação de legislação em instâncias próprias, em 2003 a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), a Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e a Universidade de Brasília (UNB), passaram também a adotar um percentual de cotas para afrodescendentes, pretos e pardos, sendo a UNB a primeira universidade federal a realizar a reserva de vagas, antes mesmo da aprovação da Lei das Cotas em nível nacional.

Contudo, como toda alteração no *status quo*, a implantação do sistema de cotas nestas universidades não se deu de maneira tranquila. Talvez o caso mais emblemático devido a seu pioneirismo, na UERJ se instalou um clima de tensão, com a realização de intensos debates que chegaram a extrapolar os limites da universidade, como o deputado estadual Flávio Bolsonaro, do Partido Popular (PP), chegando a protocolizar no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro duas ações de inconstitucionalidade contra as cotas (DOS SANTOS, 2012, p. 295).

Enfim, diante de um cenário em que o posicionamento do Judiciário quanto à constitucionalidade das cotas raciais foi decisivo (DOS SANTOS, 2012, p. 306) em agosto de 2012 o Senado aprova e a então presidenta Dilma Rousseff sanciona a Lei nº 12.711, que dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio, a chamada Lei das Cotas.

Com a Lei, as instituições federais de educação superior vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) passaram a reservar, em cada processo seletivo para a graduação, no mínimo 50% de suas vagas para estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas e, dentro destas, 50% para estudantes oriundos de famílias com renda igual ou inferior a 1,5 salário-mínimo *per capita*, sendo que em todos os grupos as vagas deveriam ser preenchidas por autodeclarados pretos, pardos e indígenas, em proporção no mínimo igual à levantada pelo IBGE no último censo na Unidade Federativa onde está instalada a instituição (BRASIL, 2012).

É importante ressaltar que essa Lei sofreu uma alteração em 2016, quando foram incluídas as pessoas com deficiência na relação de beneficiários da reserva de vagas. Apesar da

necessidade de políticas públicas voltadas para as pessoas com deficiência, acredita-se que esta alteração represente um revés para a luta antirracista no país, ao colocar dificuldades advindas de uma condição biológica no mesmo bojo do preconceito racial, especialmente considerando a construção social da raça como elemento de dominação.

Ora, se a Lei de Cotas surge como medida específica transitória para proporcionar visibilidade ao povo negro (DOMINGUES, 2005), sendo uma ação afirmativa no sentido de reparação histórica pelos danos causados pelo racismo, tendo, inclusive “data de validade”<sup>5</sup>, não é possível que se confundam seus fundamentos com o de outras situações de vulnerabilidade a que estão condicionados outros grupos sociais.

No âmbito deste trabalho, destaca-se outra política implementada nos últimos anos, a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, que reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, sempre que o número de vagas oferecidas for igual ou superior a três (BRASIL, 2014). De forma semelhante às cotas para ingresso nas universidades, já havia órgãos, estados e municípios que aplicavam a reserva de vagas mediante legislação própria, mas a Lei Federal amplia seu alcance, suscitando outros debates:

Na justificativa que acompanha o projeto, alega-se que, embora existam ganhos importantes em diversos campos sociais, persistem as desigualdades entre negros e brancos. Estas diferenças raciais se mantêm na composição dos cargos públicos da administração federal, ainda que ocupados por meio de concursos públicos calcados na meritocracia e na transparência. Ou seja, esses mecanismos pretensamente neutros, assim como nas políticas universais, ainda não conseguiram reverter este quadro, justificando a necessidade de ações afirmativa (SILVA; SILVA, 2014, p. 3).

Como aponta Domingues (2005, p. 29), as cotas fazem referência a “uma luta que, apesar de sua natureza reformista, tem um caráter democratizante, que educa ou mobiliza politicamente os negros e, sobretudo, coloca em xeque a secular opressão racial deste país”. Dessa forma, as cotas para concursos públicos se colocam como outra importante política de ação afirmativa, intimamente ligada a esta pesquisa, em especial, uma vez que é a partir dela que a UFMS altera a distribuição das vagas em seus concursos, resultando num aumento na presença de servidores que se autodeclaram pretos e pardos na instituição.

As políticas de ações afirmativas apresentam-se, dessa forma, como importante mecanismo social a partir de uma perspectiva do direito à diferença que percebe os indivíduos como sujeitos concretos, historicamente situados, e leva em conta que a realidade das políticas

---

<sup>5</sup> O Art. 7º da referida Lei diz que no prazo de dez anos a contar da data de publicação da mesma, será promovida a revisão do programa especial para o acesso às instituições de educação superior.

chamadas universalistas não atendem às especificidades destes grupos ou indivíduos vulneráveis, permitindo a perpetuação da desigualdade de direitos e de oportunidades (SILVÉRIO, 2007, p. 21-22).

Entretanto, as ações afirmativas não são o fim das lutas sociais: elas são as próprias lutas. Neste sentido, são ações de afirmação de identidade e produção de direitos que constituem intervenções nas organizações com o objetivo de promover a diversidade e a igualdade de oportunidades entre os diversos grupos sociais (DO NASCIMENTO, 2003, p. 56). Assim, as discussões acerca da temática racial se fazem imprescindíveis na Administração Pública enquanto campo privilegiado de estudos, análise, planejamento e implantação de políticas públicas.

#### **4.4 Da diversidade às diferenças na administração**

Dentro da produção teórica em Administração, as relações raciais costumam constar no escopo dos debates sobre a chamada diversidade, juntamente com as discussões acerca de outros grupos não-hegemônicos, como as mulheres, a comunidade LGBT<sup>6</sup> e as pessoas com deficiência. A princípio, acreditamos que este seria o caminho da pesquisa, mas a leitura do material bibliográfico apontou a necessidade de problematização deste termo, e o surgimento de uma opção conceitual mais adequada ao trabalho.

Desde a década de 1960, discussões sobre minorias têm sido tema relevante em países como Estados Unidos e Canadá a partir da promulgação de leis visando a igualdade racial em relação às oportunidades de emprego e educação. Pressionado pelos movimentos sociais, o governo estadunidense lançou no final dos anos 1960 o *Affirmative Action*, exigindo que as empresas com contratos governamentais ou beneficiadas com recursos estatais procurassem balancear sua composição do corpo de funcionários, em face da diversidade existente no mercado de trabalho (FLEURY, 2000, p. 19).

No Brasil, apenas a partir dos anos 1990 começa a surgir um interesse na gestão da diversidade e o governo passa a se preocupar com o estabelecimento de políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento. Entretanto, são os movimentos da sociedade civil em torno da responsabilidade social nas organizações os principais difusores de práticas de gestão da diversidade nas empresas brasileiras (CAPRONI NETO, 2017, p. 139).

---

<sup>6</sup> Sigla para Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros.

Conforme Aquino-Alves e Galeão-Silva (2004, p. 21), há dois aspectos importantes na defesa das políticas de gestão da diversidade. O primeiro, a visão de que programas empresariais voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de ação afirmativa, já que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. O segundo, a expectativa de alcance de melhores resultados organizacionais, a partir do bom gerenciamento da diversidade de pessoas, o que permitiria, em tese, a criação de vantagem competitiva no mercado.

É relevante que em tempos de globalização, com rápido e fácil acesso e circulação de informações, as opiniões e anseios da sociedade, sobretudo de consumo, sejam mais importantes do que nunca. De acordo com Pinheiro e Gois (2013, p. 76), há uma conscientização da sociedade civil ao esperar maior amplitude no papel das organizações como agentes capazes de promover a diminuição das desigualdades. Isso explica, por exemplo, o sucesso dos programas de responsabilidade social das empresas.

Ainda, de acordo com Pinheiro e Gois (2013), a pluralidade dos sujeitos que compõem as organizações é internalizada em duplo sentido: um, ao se tornar, por meio da gestão de pessoas, um mecanismo capaz de promover melhores resultados organizacionais através de um ambiente de trabalho mais coeso e que incentive a criatividade e inovação; e outro, uma vez que as políticas de diversidade também ganham destaque por serem passíveis de promover uma imagem positiva das organizações, extremamente importante frente à sociedade e consumidores.

Entretanto, ainda que a literatura tradicional em administração trate, num enfoque mais pragmático, a gestão da diversidade como resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade (Fleury, 2000, p. 20), é preciso que se desvela o caráter político da questão: a partir do momento em que se tornou inevitável a contratação dessas minorias, os administradores buscaram se antecipar aos conflitos ao incorporá-las ao sistema administrativo por meio das políticas de gestão da diversidade:

Se, no contexto norte-americano as ações afirmativas expuseram uma tensão interna que não podia mais ser negada ou abolida, a adoção da gestão da diversidade pelas empresas buscou deslocar a questão de um conflito político, incontrolável, para uma variável interna, funcional e controlável. Essa transformação inscreve-se nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos de caráter coletivo, resultado da ideologia tecnocrática, uma vez que se incentiva a competição entre os indivíduos para reduzir a potencialidade do conflito estrutural (AQUINO ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 27).

Os autores, com base em Alvesson (1987), explicam que a tecnocracia se expressa

por meio da tentativa de retratar a administração de empresas como uma função neutra, baseada em uma cientificidade moderna que possui gestores especialistas e técnicos com influência e responsabilidades limitadas criando um imperativo técnico que subordina todas as outras esferas da atividade humana, reduzindo questões políticas a problemas técnicos formalizados e funcionalizados.

É o que Irigaray (2007, p. 2) pontua, ao dizer que, historicamente, as organizações têm sido abordadas como “entidades assépticas em que os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos comuns”. Trata-se, contudo, de uma falácia, uma vez que são entidades com propósitos claros, que abarcam indivíduos muito diferentes uns dos outros, que podem conviver de forma funcional, mas certamente com conflitos, jamais neutra, em prol de objetivos econômicos bastante específicos.

As ações afirmativas significam então não apenas uma tentativa de se estabelecer o acesso a direitos e condições básicas de vida a pessoas que fazem parte das chamadas minorias. Ao fazer isso, significam também uma alteração, ainda que pequena, nos privilégios de grupos historicamente beneficiados pela organização social do trabalho. Entretanto, como qualquer mudança no *status quo*, as ações afirmativas sempre apresentaram resistência por parte da população, especialmente entre os que sentem seus privilégios ameaçados.

Ainda que para a organização capitalista do trabalho não sejam importantes as diferenças raciais, sexuais ou religiosas dos indivíduos, mas sua utilidade para a reprodução do capital, privilégios de classe sempre foram mantidos de acordo com interesses específicos, isto é, apesar da roupagem de igualdade para todos, diferenças sempre foram cultivadas na lógica da gestão (AQUINO ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26). Assim, na medida em que esses grupos minoritários vão se inserindo nos postos de trabalho e se tornando parte da população economicamente ativa, evidenciam-se conflitos e tensões no interior das organizações.

Enquanto política de justiça social quase que subversiva para uma sociedade alicerçada em profundos preconceitos e desigualdades, as ações afirmativas não parecem capazes de prosperar no interior das organizações, especialmente as privadas. É preciso uma roupagem mais “isenta” e “objetiva”. A gestão da diversidade acaba sendo, portanto, uma forma encontrada pelos administradores para tornar estes processos inclusivos mais palatáveis perante as organizações.

Assim, Caproni Neto *et al* (2014, p. 88) definem diversidade, na produção teórica em administração, como aquilo que se diferencia da identidade do homem branco, sem deficiências e heterossexual, isto é, fazem parte destes grupos minoritários, marginalizados ou excluídos pela sociedade, as mulheres, pessoas com deficiências, não brancas e não

heterossexuais. Entretanto, ainda que os grupos sejam os mesmos, defende-se aqui que tratemos de diferenças, e não diversidade:

A diversidade colocada na esfera da cultura esvazia a desigualdade, pois o que é chamado de social, que é o lugar da cultura (a cultura é uma linha do social), não se confunde e não é o setor econômico. Colocar a diversidade no plano do social é uma maneira de inventar toda uma economia social que possibilita recortar a distinção entre ricos e pobres e/ou situá-la em novas bases, de maneira a não confluir com a desigualdade. Por isso, fala-se em diversidade sem desigualdade (RODRIGUES; ABRAMOWICZ, 2013, p. 18).

Concorda-se com as autoras no que diz respeito ao caráter homogeneizante que o termo diversidade carrega, ao escamotear as desigualdades econômicas em favor de um reforço identitário que não é, nem pode ser dissociado de suas bases materiais. Este elemento é evidenciado no próprio preconceito de marca característico da população brasileira, onde “a probabilidade de ascensão social está na razão inversa da intensidade das marcas de que o indivíduo é portador, ficando o preconceito de raça disfarçado sob o de classe, com o qual tende a coincidir” (Nogueira, 2006, p. 303).

Quando as teorias organizacionais são produzidas em dissonância com a realidade em que se inserem, ou se esvaziam de conteúdo, ou tornam-se mecanismo de mistificação. Reflexo da sociedade, as organizações não são organismos homogêneos, com engrenagens em perfeita sincronia, prontas para que teorias generalistas sejam aplicadas, mas espaço de interações, conflitos e manifestações de poder.

Desta maneira, o conceito de diferenças pode contribuir para a reflexão ao permitir problematizar as várias identidades e marcadores sociais (raça, gênero, sexualidade, classe, origem, por exemplo) sem reforçar os estereótipos sobre as mesmas, isto é, sem reproduzir ou subverter a ideia de que algumas características são “normais” e outras não (CAPRONI NETO, 2017, p. 140).

Assim, no âmbito deste trabalho, abordaremos as diferenças a partir de uma perspectiva do indivíduo, no caso estudantes e servidores, tendo como enfoque suas experiências de vida, em particular no que tange a suas relações como homens e mulheres negras dentro da universidade, mas sem deixar de considerar as bases materiais e as condições econômico-sociais como elementos constitutivos do próprio ser.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos tópicos seguintes serão apresentados os resultados obtidos a partir dos objetivos definidos para o trabalho, divididos em dois blocos. No primeiro, apresentaremos as histórias de vida dos colaboradores da pesquisa, juntamente com um quadro de análise dos relatos, com elementos que consideramos importantes para a construção do Plano de Ação. O segundo é relativo à pesquisa documental, em que apresentamos e discutimos o material levantado acerca das políticas institucionais.

### 5.1 Histórias de vida

Nesta seção serão apresentadas as histórias de vida dos colaboradores, a partir das narrativas contadas durante as entrevistas, dando destaque às experiências individuais, uma vez que estas se tornam “a tradução subjetiva da condição objetivamente vivida” (CERUTTI, 1998, p.185). A partir dos relatos, foram elaborados quadros para a análise dos textos, com a seleção de trechos que indiquem possibilidades de atuação organizacional. Visando manter o sigilo quanto a identidade dos entrevistados, algumas informações pessoais foram suprimidas e utilizou-se códigos de identificação conforme Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 – Perfil dos entrevistados

<b>Código para Identificação</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Relação com a UFMS</b>	<b>Autodeclaração racial</b>	<b>Tempo de vivência na UFMS</b>
C1	Feminino	25	Aluna	Negra	2 anos
C2	Feminino	19	Aluna	Negra	8 meses
C3	Masculino	58	Servidor	Negro	37 anos
C4	Feminino	35	Servidora	Preta	1 ano e 3 meses
C5	Masculino	22	Aluno	Pardo	4 anos
C6	Feminino	22	Aluna	Parada	4 anos
C7	Feminino	33	Aluna e servidora	Negra	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.1.1 Colaboradora C1

“Quanto mais eu subo, menos negros têm em minha volta”

“Nasci em Campo Grande e sempre morei aqui. Tenho dois irmãos mais novos, por parte de pai, um tem oito e outro tem 14 anos. Meus pais nunca foram casados e eu fui criada com minha mãe. Digo que sou de família negra: o meu pai na verdade é índio e a família da minha mãe é negra. Minha mãe é negra, um pouco mais clara, mas os meus tios são bem escuros e sempre me identifiquei com eles.

Estudei em escola pública a vida inteira, sempre gostei de estudar, gostava muito de ler, e geralmente era a primeira da turma. Gostava da maioria dos meus professores e tinha alguns amigos mais próximos, mas em geral me dava bem com todo mundo na escola. Na época eu não percebia, depois que fui crescendo que comecei a pensar que em algumas situações em que me tratavam diferente poderia ser por conta da cor da pele. Lembro que os alunos costumavam escolher qual era a menina mais bonita da sala, e nunca era eu. Só tinham eu e uma menina negra na sala, os outros eram brancos.

Hoje eu vejo que a pessoa negra é tratada de forma diferente. Quando eu estava na universidade privada em que fiz a graduação, eu não tive nenhum professor negro; na faculdade toda só uma funcionária era negra, dos alunos só eu. Então comecei a me questionar, pois eu vejo que quanto mais eu subo, menos negros têm em minha volta, principalmente os retintos, de cor mais escura. E isso é muito ruim porque eu não me vejo representada, não tem ninguém aqui que me represente.

Quando cheguei aqui na UFMS, a impressão que tive é que a universidade não era muito acolhedora. Não tenho conhecimento nenhuma ação voltada pra negros aqui. Sei que têm as cotas, mas não tem tanta divulgação, a gente não sabe quantos alunos têm, quantas vagas são. Na verdade, vejo muito mais pessoas de outros países, principalmente na pós, do que pessoas negras.

No mestrado não tem sistema de cotas, mas se tivesse eu teria usado. Escuto muito aquele discurso de que todo mundo é capaz, todo mundo pode. Mas eu acredito que as cotas ainda são necessárias, infelizmente. Não deveria ser, mas é. E geralmente as pessoas não gostam. Já presenciei aqui uma situação, não com negros, mas com índios, em que uma pessoa alegava que a filha tinha mais direito à vaga porque gostava de estudar, enquanto os indígenas só queriam saber de beber. Eu tentei argumentar, mas não adiantou, era uma pessoa totalmente preconceituosa.

E não vejo diferença só por conta da cor da pele, mas por conta da classe social também. Na graduação talvez seja diferente, mas na pós, o que senti foi que as pessoas com maior poder aquisitivo não me davam abertura para fazer parte daquele círculo de amigos. Depois de um tempo, que viram que eu também estava no mestrado, que começaram a ser mais simpáticas e começaram a conversar comigo. Mas tem algumas pessoas que não se misturam, ficam só em seus grupinhos e não dão abertura.

Mas, tirando isso eu não tenho que reclamar, na verdade. Aqui na universidade eu nunca passei por nada, acho que por conta da pele mais clara, e também porque as pessoas tentam disfarçar um pouco, não é aquele racismo escancarado. Fora daqui já passei por algumas situações. Antes não acontecia porque eu alisava o cabelo e as pessoas me enviam mais como morena clara, acho. Depois que eu parei de alisar, quando ele não está bem arrumadinho, quando eu saio vejo que tem uma diferença no tratamento.

Uma vez aconteceu de eu ir numa lanchonete em um shopping, onde eu já tinha ido outras vezes. Pedi um salgado e a atendente falou que eu tinha que pagar antes. Então eu falei “ué, eu já vim aqui e nunca tive que pagar antes”. E ela respondeu que não, eu precisava pagar mesmo. Então paguei e enquanto estava comendo, vi que outras pessoas chegavam ela não pedia para pagar antes, foi só comigo.

Pra estágio também já vi acontecer algo semelhante. Não foi comigo, mas um ex-professor tinha duas opções para uma vaga e acabou escolhendo a candidata mais nova e que não tinha tanta experiência, mas era branca. Não sei dizer se foi exatamente por isso, mas a candidata negra não conseguiu.

Então, hoje em dia tem bastante impacto ser negra porque eu me posiciono melhor, eu enxergo muito mais. Antes eu não tinha muita noção. O Brasil se diz não racista, mas na verdade a gente é, só que é muito velado. Às vezes é até sem intenção, mas eu acredito que existe uma preferência por pessoas de pele mais clara, sim. Então é preciso falar e se trabalhar as questões de racismo porque por enquanto ainda está longe de acabar.

Até que as pessoas estão aceitando mais, mas ainda preferem cabelo liso ao cabelo afro. Por isso vejo que é importante ter uma postura de orgulho da cultura negra, usar meu cabelo do jeito que ele é, usar elementos da nossa cultura afrodescendente, como as trancinhas. Acho que tudo isso faz parte da minha afirmação como uma pessoa negra na sociedade.”

A Colaboradora C1 foi a primeira entrevistada do projeto e desde o começo se mostrou bastante interessada em participar. Aluna de um programa de mestrado, seu relato é interessante pois em geral as ações afirmativas na universidade são voltadas aos estudantes de

graduação. O quadro a seguir relaciona alguns trechos de sua narrativa que indicam pontos de interesse para ações institucionais:

Quadro 10 – Análise da entrevista com a Colaboradora C1

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C1T1	<i>Lembro que os alunos costumavam escolher qual era a menina mais bonita da sala, e nunca era eu.</i>	Necessidade de diálogos sobre racismo desde os primeiros anos escolares.
C1T2	<i>Quanto mais eu subo, menos negros têm em minha volta.</i>	Dificuldade de ascensão profissional.
C1T3	<i>Eu não me vejo representada.</i>	Baixa diversidade no corpo docente.
C1T4	<i>Não tenho conhecimento nenhuma ação voltada pra negros aqui.</i>	Pouca divulgação ou inexistência de ações institucionais voltadas para as relações raciais.
C1T5	<i>Vejo muito mais pessoas de outros países, principalmente na pós, do que pessoas negras.</i>	Dificuldade de acesso ao mestrado.
C1T6	<i>No mestrado não tem sistema de cotas, mas se tivesse eu teria usado.</i>	Sistema de cotas para a pós-graduação.
C1T7	<i>E geralmente as pessoas não gostam.</i>	Necessidade de desmistificação do sistema de cotas.
C1T8	<i>Tem algumas pessoas que não se misturam.</i>	Dificuldade de socialização.
C1T9	<i>um ex-professor tinha duas opções para uma vaga e acabou escolhendo a candidata mais nova e que não tinha tanta experiência, mas era branca.</i>	Critérios claros e transparentes em processos seletivos.
C1T10	<i>Então é preciso falar e se trabalhar as questões de racismo.</i>	Estímulo ao diálogo e ações sobre racismo.
C1T11	<i>É importante ter uma postura de orgulho da cultura negra</i>	Valorização cultura afrodescendente.

Fonte: Autora (2019).

### 5.1.2 Colaboradora C2

“Entrar na Universidade Federal era quase impossível”

“Nasci na Comunidade Furnas da Boa Sorte, Fazenda São Sebastião, que fica em Corguinho, aqui em Mato Grosso do Sul. Minha casa era a mais distante do centro da comunidade, então eu me relacionava só com primos por parte de mãe, o resto eram todos adultos. Tenho dois irmãos, mas são mais novos.

Até a quinta série a escola fica na comunidade mesmo, mas era uma escola ativa, não tinha reprovação. Um carro nos levava, e como éramos pequenos íamos no porta-malas, umas oito crianças. Depois do quinto ano a gente ia pra outra escola, essa tinha reprovação,

então a maioria dos alunos parava de estudar porque chegando lá era outra realidade e não conseguia acompanhar. Essa escola ficava a 40km da comunidade, demorava até três horas de viagem. Estudei nessa escola do sexto ano ao ensino médio.

Frequentemente acontecia do carro que nos levava estragar ou atolar no caminho. Algumas vezes chegávamos a passar a noite na estrada e dormir no carro, até alguém ir nos ajudar no outro dia. Era assustador. São só fazendas em volta e o motorista dizia que tinha onça lá perto e devia ter mesmo, era tudo mato.

Na escola, os professores me achavam um pouco bagunceira porque eu reclamava muito sobre isso: "Tá chovendo, a gente tem que sair antes do córrego encher". Eles achavam que querer sair cedo porque está chovendo era não querer participar da aula. Confesso que a gente ficava feliz quando saía, mas às vezes essa felicidade não durava muito porque parávamos na estrada e só íamos voltar no outro dia.

Eu chegava muito tarde da escola, até uma hora da manhã. Às vezes eu acordava cedo pra ajudar minha mãe em casa, mas ela não cobrava muito porque era cansativo. Até que ano passado eu falei para meu pai: "Pai, eu quero sair daqui, quero ir para Campo Grande para estudar numa escola que não seja tão cansativa". Ele concordou e vim para cá, na metade do terceiro ano. Fui para uma escola estadual integral, estudava o dia inteiro, mas não era tão cansativo quanto estudar um período só lá na comunidade.

Pra mim, entrar na Universidade Federal era quase impossível, até porque minha condição de estudo foi terrível. A maioria dos alunos parava no sexto ano, mas o meu pai era bravo. Ele era muito rígido, o que acabou sendo um ponto positivo na minha educação. Ele sempre me dava gibis, isso foi muito importante pra me instruir.

Minha mãe só estudou até o quinto ano, mas ela que me ensinou a ler e eu aprendi muito bem. Ela falava: "eu não estudei, olha a minha situação aqui". Ela vivia falando isso pra mim: "Olha, tô indo buscar água no 'corgo', acabou a água aqui, a gente não tem água"; "Olha, cortou a luz, não tem luz". A luz sempre caía lá porque chovia, a gente ficava semanas, meses sem luz. Acho que foi por isso que quis estudar. Ver a dureza que é viver num lugar daquele, a dureza que é não sabe ler, não saber contar dinheiro. O pessoal enrolava muito aquelas pessoas, a maioria de lá é analfabeto.

No primeiro ano do Ensino Médio eu decidi que queria entrar na faculdade. Não sabia ao certo qual curso fazer, eu só sabia que eu queria entrar na faculdade. E eu acho que nem eu acreditava que ia conseguir, ninguém acreditava, exceto meu pai. Ele falava: "você é minha filha, você é boa, eu tô te instruindo, você tem tudo pra conseguir, você vai conseguir sim".

Mas eu sempre tive medo, nunca acreditei. Me inscrevi no ENEM ainda com medo, mas fiz todas as provas. Quando recebi o resultado, não acreditava que a prova era minha, achei que tinham calculado errado, nunca acreditei em mim. Eu acho que foi meu pai. Foram eles que conseguiram, é vitória dos meus pais.

Quando eu cheguei aqui na UFMS foi terrível. Eu não conhecia nada, não tinha noção de nada, fiquei perdida. O que eu mais fiz aqui foi andar, andei, andei e não encontrei nada. Em todo lugar que eu ia, falavam "é pra lá, é pra lá", e não era. No primeiro dia só andei perdida. Tinha uma semana de prazo para fazer a matrícula, vim no primeiro dia mas não consegui. Fiquei andando perdida e ninguém dava informação correta.

No outro dia vim de novo, dessa vez com meu pai. Chegamos ali na Reitoria e falaram que eu tinha que ir na coordenação do curso, explicaram tudo certinho, que era no corredor central, mas eu não entendia nada de qualquer jeito. Me deram um mapa que faz a gente se perder mais ainda porque não mostra nada detalhado. Mas eu fui. Fui pedindo informação em todo lugar, até que cheguei lá.

Na secretaria me passaram uma lista de documentos que eu tinha que levar, coisas que eu não sabia nem que existiam, até atestado do casamento da minha vó e do falecimento do avô. Meu pai estava a pé, então pegou carona e foi o mais rápido possível pra comunidade buscar todos esses documentos, sorte que ele tinha tudo guardado.

Ele veio com os documentos e quando chegamos lá ainda faltavam alguns pra assinar, tivemos que voltar em casa, assinar e voltar aqui. Então avisaram que eu tinha que participar da banca, porque entrei por cotas. Eu não tinha noção nenhuma que tinha que passar por uma banca, não sabia nem que eu tinha entrado por cota, porque quando eu fiz a inscrição eu estava perdida também. Tive sorte que a banca era no mesmo dia, possivelmente se tivesse chegado um dia depois ia perder a vaga. Mas passei pela banca e deu tudo certo.

Em uma palavra, a sensação que tive a primeira vez que cheguei aqui foi desespero. Lugar enorme, não tem ninguém para ajudar, não tinha mapa, não tinha nada indicando nada. Conheço a língua por sorte e foi isso o que me ajudou, pedir informação.

Mas o pessoal do meu curso, a secretaria, eles são incríveis. Viram que eu estava desesperada no dia, fizeram cópia, imprimiram o que eu precisava assinar. Eu tive sorte, porque não tenho computador então eles me ajudaram, me deixaram usar o computador deles, me ajudaram muito nisso. Os veteranos também foram incríveis, receberam a gente, falaram de tudo que a gente tinha direito, das bolsas e auxílios. Mostraram o site e tudo que precisávamos fazer.

Ir atrás foi difícil também, porque pra me inscrever pra bolsa eu precisava de cópia

de todos os documentos que eu usei na matrícula, e eu não tinha dinheiro. Sorte que a secretária tirou as cópias pra mim. O pessoal do meu curso me ajudou muito. Isso foi incrível! Quando cheguei aqui eu fiquei desesperada, não sabia nada. A gente teve sorte de ter veteranos que nos ajudaram, acolheram a gente, deram um monte de informações. As pessoas são acolhedoras, a instituição, não.

Nas primeiras semanas o meu pai me ajudou. Mas depois acabou o dinheiro e teve uma pessoa daqui da universidade que me ajudou, me auxiliou, me emprestou dinheiro para eu conseguir vir pra universidade. Tive fome também no começo, mas esse mesmo professor me ajudou. Foi incrível.

Na minha sala só tem um negro além de mim, mas me tratam normal. Pode ter ocorrido alguma situação de discriminação, mas eu não percebi, porque eu particularmente não sou muito de me importar, não sei quando que está acontecendo. Já desconfiei, uma vez dentro do ônibus eu fui oferecer o banco pra uma senhora e ela se assustou, levantou as mãos pro meu lado. Achou que eu ia mexer na bolsa dela, não sei.

Também tem aquela questão de achar que é empregado porque é moreno, eu ouvi um homem negro se pronunciando sobre isso, ele disse que estuda na universidade, faz engenharia, e acharam que ele estava trabalhando como pedreiro aqui. Ele é africano, bem mais escuro que eu, acho que eu não sou nem negra perto dele. Mas é aquilo, às vezes o preconceito vem mascarado, né? Aí depende muito da nossa sensibilidade.

Cada dia eu acho que o meu futuro está mais comprometido. Nosso país está indo em direção a... Não sei. Está difícil, muito difícil saber qual meu plano pro futuro, acho que vai depender muito da política. Eu acho que todos estamos diante de um... Não sei. Eu quero ser professora. Não queria, até porque eu fui aluna e vi como alunos são difíceis, mas agora eu quero. Pela situação, por tudo que eu passei, eu acho que os alunos precisam de professores que se importem com a causa deles, saibam o que eles estão passando, o que eles passaram e o que eles poderão ainda passar. E eu sei.”

Embora seja a entrevistada com menos tempo na UFMS, a Colaboradora C2 tem uma importante história a contar, com vivências diferentes da maioria dos alunos que ingressam na universidade. Jovem, quilombola e cotista, sua narrativa indica diversas situações de dificuldade com as quais a instituição precisa aprender a lidar para que seja verdadeiramente inclusiva.

Quadro 11 – Análise da entrevista com a Colaboradora C2

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C2T1	<i>Eu chegava muito tarde da escola, até uma hora da manhã</i>	Diferentes condições de estudo na educação básica.
C2T2	<i>Pra mim, entrar na Universidade Federal era quase impossível, até porque minha condição de estudo foi terrível</i>	Dificuldade de acesso ao Ensino Superior.
C2T3	<i>Ele sempre me dava gibis, isso foi muito importante pra me instruir</i>	Importância de incentivo aos estudos.
C2T4	<i>E eu acho que nem eu acreditava que ia conseguir, ninguém acreditava, exceto meu pai</i>	Importância de incentivo para inscrição no ENEM e realização das provas.
C2T5	<i>Quando eu cheguei aqui na UFMS foi terrível</i>	Ambiente hostil.
C2T6	<i>Fiquei andando perdida e ninguém dava informação correta</i>	Dificuldade em obter informações precisas conforme necessidade.
C2T7	<i>Me deram um mapa que faz a gente se perder mais ainda porque não mostra nada detalhado</i>	Dificuldade em se localizar no câmpus.
C2T8	<i>Na secretaria me passaram uma lista de documentos que eu tinha que levar, coisas que eu não sabia nem que existiam</i>	Excesso de burocracia, em especial para estudantes cotistas.
C2T9	<i>Eu não tinha noção nenhuma que tinha que passar por uma banca</i>	Falta de informações acerca dos procedimentos para matrícula.
C2T10	<i>quando eu fiz a inscrição eu estava perdida também</i>	Dificuldade para realizar a inscrição no ENEM.
C2T11	<i>Lugar enorme, não tem ninguém para ajudar, não tinha mapa, não tinha nada indicando nada</i>	Necessidade de ambientação.
C2T12	<i>Não tenho computador então eles me ajudaram, me deixaram usar o computador deles</i>	Necessidade de promoção de acesso a recursos de informática e auxílio para uso.
C2T13	<i>Os veteranos também foram incríveis, receberam a gente, falaram de tudo que a gente tinha direito, das bolsas e auxílios</i>	Outros alunos fazendo o papel de orientação dos calouros.
C2T14	<i>pra me inscrever pra bolsa eu precisava de cópia de todos os documentos que eu usei na matrícula, e eu não tinha dinheiro</i>	Burocracia, solicitação de documentos repetidamente.
C2T15	<i>Sorte que a secretária tirou as cópias pra mim. O pessoal do meu curso me ajudou muito</i>	Importância da ajuda das pessoas, inclusive tomando atitudes fora do padrão.
C2T16	<i>me emprestou dinheiro para eu conseguir vir pra universidade</i>	Programas para manutenção e permanência da universidade.
C2T17	<i>Tive fome também no começo</i>	Segurança alimentar.
C2T18	<i>Pode ter ocorrido alguma situação de discriminação, mas eu não percebi</i>	Racismo velado.
C2T19	<i>Depende muito da nossa sensibilidade</i>	Caráter subjetivo de como o preconceito se manifesta e é percebido.

Fonte: Autora (2019).

### 5.1.3 Colaborador C3

“Se fosse branco podia até errar, mas a gente não”

“Eu venho de escola pública. Comecei aqui na UFMS um curso de Matemática, mas não consegui terminar. Depois fiz Pedagogia na antiga FUCMAT e lá eu concluí o curso.

Como servidor, entrei aqui em 1982, mas naquela época não tinha concurso, era feita uma seleção. A gente fazia a inscrição, depois eles chamavam e fazíamos um teste. Me inscrevi e o teste foi de datilografia, depois respondi algumas questões, bem tranquilo. Passou um bom tempo, uns seis meses, até que me ligaram falando que eu tinha sido selecionado. Vim feliz para a Universidade Federal.

Naquela época a Gerência de Recursos Humanos (GRH) funcionava numa salinha no Morenã. Cheguei, entreguei a documentação e a pessoa que me recebeu informou que eu ficaria na biblioteca. Ela me acompanhou até lá e eu fui todo faceiro. Mas quando cheguei na biblioteca a pessoa que me recebeu olhou para mim e falou “Ah, acho que aqui não vai ser um bom lugar pra você”. Era uma senhora branca que era coordenava a biblioteca na época. Então eu senti que ali ela não queria uma pessoa negra, foi bem claro, não deu desculpa: “aqui não precisa”, sendo que na GRH tinham dito que a biblioteca precisava de pessoal. Nessa ocasião deu pra perceber tranquilamente que ela disse isso por causa da minha cor.

Então me encaminharam para trabalhar no Centro de Ciências Humanas (CCHS). Me lembro como hoje. Cheguei no Departamento de Educação e a chefe, uma professora negra, me recebeu muito bem: “que legal, que bom que você veio!”. Era uma pessoa muito rigorosa, mas me acolheu, me senti muito bem, tanto que fiquei quase 20 anos neste setor. Ela falava pra mim: “olha, você tem que ser muito certinho aqui, viu?”. A gente não podia errar. Se fosse branco podia até errar, mas a gente não.

Então acho que pra hoje mudou bastante, 30 anos atrás realmente era muito difícil. Naquela época acho que nem denúncia tinha. As pessoas ouviam alguém falar, mas não diziam nada. No começo eu senti que, apesar de todo apoio dessa professora, tinha muita resistência porque não tinham muitas pessoas negras na Universidade, no CCHS eram só eu e ela. Nesse sentido hoje é mais tranquilo, não tenho nenhum tipo de dificuldade, sou muito antigo e conheço todo mundo, então tenho um bom relacionamento com os servidores e alunos. Mas já ouvi casos, aqui dentro da Universidade, de servidores, de discriminação. Além dessa situação comigo quando cheguei, não presenciei nada, mas às vezes a gente escuta falar alguma coisa.

Apesar disso, não vejo muitas atividades voltadas para a comunidade negra aqui. Às vezes nos câmpus do interior têm alguma coisa, em Campo Grande poderia ter mais. Acho que falta um pouco de incentivo, talvez do próprio interesse, mas eu sinto que ainda tem pouca coisa voltada pra cultura negra. Eu acho que a Universidade nesse ponto deveria dar mais condições, mais acolhimento, chamar a comunidade. Nunca se reúne, nunca chama. Eu nunca fui chamado. Então acho que falta um pouco de atuação nesse sentido. Tanto pra estudante como pra servidores. Não acho que tenha restrição, mas ainda falta incentivo.

Talvez pelo fato de estar aqui há muito tempo, conhecer todo mundo, não tenho muitos problemas. Mas se chega hoje uma pessoa negra na Universidade, que ninguém conhece, as outras pessoas se assustam ainda, não tem o mesmo tratamento que uma pessoa branca. Então tem essa barreira. Se eu fosse um estranho e chegasse aqui hoje pra estudar ou começando a atividade, eu tenho certeza que teriam um pé atrás. As pessoas ainda olham assim: “quem é esse cara, o que tá fazendo aqui?”.

É uma barreira que está sendo quebrada aos poucos. Com a lei das cotas entraram muitos acadêmicos e servidores, essa diversidade ajudou a melhorar o relacionamento entre as pessoas. Da época que eu entrei pra hoje, é muita diferença. A Universidade hoje está bem plural, tem todo tipo de pessoa.”

O Colaborador C3 realiza suas atividades na UFMS há mais de 30 anos e presenciou muitas mudanças acontecendo, desde o próprio processo de ingresso, já que na época não havia concurso público nem sistema de cotas, até a configuração que se apresenta hoje. Embora não forneça muitos detalhes, trata-se de uma perspectiva interessante do ponto de vista das diferenças geracionais.

Quadro 12 – Análise da entrevista com o Colaborador C3

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C3T1	<i>Comecei aqui na UFMS um curso de Matemática, mas não consegui terminar</i>	Dificuldade na conclusão do curso.
C3T2	<i>Acho que aqui não vai ser um bom lugar pra você</i>	Discriminação por parte de funcionários.
C3T3	<i>Uma professora negra me recebeu muito bem</i>	Importância em se reconhecer, encontrar seus pares.
C3T4	<i>Me acolheu, me senti muito bem, tanto que fiquei quase 20 anos neste setor</i>	Importância do acolhimento no local de trabalho.
C3T5	<i>Se fosse branco podia até errar, mas a gente não</i>	Comportamento mais controlado devido ao racismo.
C3T6	<i>Mas às vezes a gente escuta falar alguma coisa</i>	Incentivo a denúncias de casos de racismo.
C3T7	<i>Não vejo muitas atividades voltadas para a comunidade negra aqui</i>	Realização de atividades e eventos.

C3T8	<i>Nunca se reúne, nunca chama</i>	Estabelecimento de um vínculo maior com a comunidade.
C3T9	<i>Mas se chega hoje uma pessoa negra na Universidade, que ninguém conhece, as outras pessoas se assustam ainda</i>	Estranhamento com o diferente.
C3T10	<i>Quem é esse cara, o que que tá fazendo aqui?</i>	Sentimento de pertencimento.

Fonte: Autora (2019).

#### 5.1.4 Colaboradora C4

“Eu vivi coisas aqui que nunca tinha vivido na minha vida”

“Nasci e cresci em Manaus, estou há 5 anos em Campo Grande. Lá é uma metrópole, tive muitas oportunidades de trabalho, boas oportunidades. Mas meu marido é militar e tive que abandonar algumas delas para manter em função do casamento.

Me formei em Comunicação Social na Universidade Federal do Amazonas. Sou habilitada em Relações Públicas, mas sempre gostei da academia. As minhas professoras sempre falavam que eu tinha perfil para dar aulas, já fantasiei e ainda fantasio com essas ideias que às vezes parecem tão distantes, porque eu gosto muito do ambiente acadêmico, me identifico. Gosto de estar no meio da educação, da ciência, de fazer parte de alguma coisa muito grande, de progresso.

Na escola eu sempre fui muito comunicativa, conversava mais que estudava. Eu gosto muito de história, de geografia, de português, mas tenho bastante dificuldade com lógica, matemática, física e sempre apanhei muito pra conseguir acompanhar. Estudei na mesma escola da primeira série, com sete anos, até me formar com dezessete. Era um colégio particular, na época um dos colégios mais caros da minha cidade. Eu e mais uma colega éramos as únicas negras da sala, tinha pouquíssimos negros na escola.

Acontecia muito o que hoje chamam de bullying, mas na minha época nem tinha nome pra isso. Sofri, chorei, fui zoada. Mas eu sempre tive incentivo dentro de casa, reforçavam a ideia de que eu era capaz e tão boa quanto os demais, e minhas professoras também me acolhiam muito. Como sou muito comunicativa, quando me viam quieta sabiam que algo tinha acontecido. Geralmente era algum menino que xingou, alguém que falou que o cabelo é isso, que a pele é aquilo. São lembranças que machucam, que eu não quero que aconteça novamente comigo, com outras crianças, com outras pessoas.

Em Manaus a formação maior é indígena, minha vó é indígena. Como lá tem muito índio, é comum ver pessoas com pele escura, porém de cabelo liso. As minhas irmãs então têm

cabelo liso, eu sou a única com o cabelo crespo, mas todas nós temos a pele escura. Então as coisas que eu vivi minhas irmãs não viveram, por conta do meu cabelo, por conta do meu jeito.

Aqui em Campo Grande, senti que a questão do racismo é muito forte. Eu vivi coisas aqui que nunca tinha vivido na minha vida. Segurança me seguindo em loja. Uma vez eu estava com meu marido, que é negro também, caminhando com a nossa cachorra e dois rapazes vieram dentro de um carro, reduziram e o que estava de passageiro olhou pra gente e cuspiu. Em nós dois. Eu fiquei sem ação, não entendi na hora o que tinha acontecido. Eu falei “meu Deus, eu não acredito que ele cuspiu na gente!” Qual a razão pra isso? Ele não soltou uma palavra, ele apenas cuspiu. Ele reduziu a velocidade, ele olhou pra nossa cara e cuspiu.

Eu tenho filho, e esses dias a gente achou uma moeda no chão. Então eu falei pra ele: “olha, tá vendo essa moeda aqui, meu filho? A gente achou na rua, a gente não tá vendo ninguém, não tem ninguém aqui perto, então a gente não sabe de quem que é. Essa moeda pode ser sua. Mas se você visse essa moeda dentro da bolsa, perto de alguém, você não pode pegar porque não é sua”. Então essa preocupação quando você é negro é dez vezes maior. Porque se você é um menino preto pode ser sim acusado de um roubo, de um furto. Em lojas eu tenho muito mais cuidado onde coloca as mãos, como me porto, como me visto.

Quando eu cheguei em Campo Grande, também achei bem complicada a questão do emprego. Eu vejo que é mais comércio aqui, só um salário e isso não me interessava. Eu estudei, queria alguma coisa um pouco melhor, e foi quando surgiu essa questão de concurso na minha vida. Eu já tinha feito alguns, sempre paquerei essa ideia de ser servidora pública, pela questão da estabilidade e principalmente a segurança.

Consegui emprego e estava trabalhando em uma universidade particular aqui na cidade, mas quando eu engravidei, peguei minha licença e decidi não voltar. Fiquei um ano e meio em casa com o meu filho. E com um ano e meio começou a me dar uma inquietação, queria trabalhar. Eu não vou recriminar, acho que é uma escolha, mas a minha escolha não era ficar em casa. Então eu queria trabalhar, começar de alguma maneira e não queria mais o serviço privado.

Coloquei meu filho na escola e comecei a estudar. Precisei fazer cursinho porque eu estava parada há muito tempo. Fiz uma prova em janeiro e em abril eu já estava trabalhando. E foi sim pelo sistema de cotas. Embora seja um cargo administrativo, ele está muito ligado à minha faculdade, ao que eu estudei, estou bem satisfeita. No meu setor a relação é bem boa, é interessante porque têm pessoas brancas e eles não tinham ideia das coisas que acontecem quando você é preta. Então eu sempre aponto essas coisas, pra eles perceberem.

Assim, mesmo sendo um ambiente em que supostamente as pessoas são esclarecidas, eu ainda preciso enfrentar algumas barreiras. Como se fosse menos merecedora por estar aqui. Eu fiz a mesma prova que muitas pessoas e eu mereço, sim, estar aqui. Existe uma lei que me ampara e é um direito meu. Muitas vezes parece que a gente tem que vencer no grito, dizer “não, eu sou servidora, que nem você!”.

Nós andamos com um crachá, uma identidade funcional, e quem usa esse crachá é servidor. Temos funcionários que são terceirizados, da empresa de limpeza, mas eles não usam esse crachá. E uma pessoa, aqui na instituição, ao me ver entrar na sala com a garrafa de café falou pra mim “nossa, seu café é muito bom!”. Então eu respondi: “olha, meu café realmente é muito bom, mas esse não fui eu quem fiz!”. Eu poderia fazer, não me diminui, mas ela sabia que eu era servidora. A fala dela não foi pra elogiar o meu café, era pra me colocar no meu lugar, que eu estou ali pra servir.

Essa luta é todo dia. É como eu me porto, é a maneira como eu me visto. Eu me visto bem, eu considero. Gosto de usar salto, eu uso maquiagem. Mas, isso é invisível muitas vezes porque eu não mudo a cor da minha pele, a minha pele continua sendo preta. Eu sempre fui vaidosa, mas será que não é uma forma até de eu me prevenir pra certas situações? E eu sei que mesmo me arrumando, passando perfume, passando maquiagem, eu vivo situações. Agora imagina se não. E eu posso estar do jeito que for, eu vou ser confundida com a pessoa subalterna.

Eu me identifico muito com essas questões, tanto que pedi participar das bancas de heteroidentificação, queria entender como é esse processo. E sempre que tem banca, é uma coisa que não é remunerada e pra mim realmente não precisa ser, eu vou participar, se precisar vir no domingo eu venho. Porque é muito importante participar desse processo de acesso. As pessoas não entendem, questionam muito, mesmo tendo uma lei, tendo uma normativa que trata sobre como é a composição, sobre o que essas pessoas precisam fazer.

Mesmo existindo uma lei que ampara muita gente, eu vejo que ainda divergem, dizem que não deveria ser assim. “Tá, mas então deveria ser como?” E não tem resposta, é simplesmente pelo fato de “não, não deveria ser assim”. Mas eu acredito que tem diminuído, porque não importa se você concorda ou não concorda, já existe uma lei que está garantindo esse acesso. Então independente do que você acha, não vai mudar. Ela tem prazo pra acabar, a gente sabe, mas eu acredito que está mais aceitável do que anteriormente, quando começou. É uma forma de inclusão. Porque as pessoas estão aqui, eu tenho que aprender a conviver, gostando ou não.

A inserção está crescendo, melhorando, mas além do racismo tem uma questão que é o colorismo. Eu sou preta, mas tem gente mais preta que eu. E tem situações que eu já vi que

não é dada oportunidade, que “não, não vai”. Todo mundo vai, menos a pessoa. Quanto mais preto, mais difícil. E sendo mulher é mais difícil ainda. Eu sou uma mulher escura, mas de repente não sou tão escura. Porque tem gente que é mais escura e tem mais dificuldades. Eu vi, eu vejo, eu acompanho e me dói, me fere também.

Eu acho que a gente não está preparado pra muita coisa. Por exemplo, na PROGEP tem uma escada. E se chega alguém querendo uma informação que seja? Ele não consegue subir. Então, a gente não tá preparado pra muita coisa, não só pro preto, a gente não está preparado para o diferente.

Ser uma pessoa negra na academia, não deveria, mas é um ambiente de quebrar barreiras. De dizer “eu sou tão capaz quanto qualquer um que está sentado aqui”. Tem professoras e professores negros, mas são poucos, são muito poucos, a gente até já conhece pelos nomes. Mas a gente precisa estar aqui.

É muito bom quando eu participo de uma banca que eu vejo que o pretinho que a gente aprovou lá na banca, passou na prova. “Ah, mais um!”. Pra mim é uma vitória. Se elas passaram, elas são capacitadas, elas são competentes. Tem que ter negro em todo lugar. Tem que ter negro ali na Medicina, tem que ter negro na Zootecnia, tem que ter negro em todos os espaços. Mas essas pessoas precisam também estudar, elas precisam se capacitar pra vir.

Porque só tem branco aqui. Quando eu chego numa reunião, a primeira coisa que eu olho são quantas mulheres, quantos pretos. É pouco. O patriarcado é muito grande, quantas representantes mulheres têm? São poucas. Diretores e pró-reitores são mais homens, homens brancos. Sei que aqui tem um grupo de trabalho, o NEAB, que se propõe a estudar essa temática, mas não sei se tem mais alguma coisa nesse sentido na universidade.

O que poderia também ser feito, de repente até pra melhorar a questão do acesso, é fazer um acolhimento, igual na escola mesmo: “você que estão aqui, que estão entrando, os direitos de vocês são iguais, vocês passaram na mesma prova”. Eu entrei com receio, mas pronta pra luta. Eu sou bocuda, se eu perceber, se eu sentir, eu tenho a resposta. Eu posso me abalar, eu posso chorar depois, mas na hora eu sei ser forte. Mas eu sei que nem todo mundo é assim.

Eu apanhei muito pra chegar ao que eu sou hoje, eu sofri muito calada, eu era uma pessoa muito retraída e hoje eu não sou mais. Mas eu precisei passar por isso, eu precisei crescer, amadurecer, ter experiências ruins pra me tornar quem eu sou hoje: dona de mim, dona dos meus direitos. Mas a gente não pode cobrar isso de todo mundo. Tem gente que realmente quer ficar ali invisível, e é um sofrimento também, uma ferida na pessoa. E tem aqueles negros que não se consideram negros. Como é que ele vai lutar por uma causa que ele acha que não pertence?

E às vezes o racismo é muito velado. Duas pessoas entram ao mesmo tempo, fazem a mesma função, mas a oportunidade vai ser dada para o outro. Já vi acontecer aqui. E ninguém vai enxergar e se enxergar não vai discutir porque não é mérito dele. Só quem vai sentir mesmo é a pessoa. Agora eu estou lendo “Quem tem medo do feminismo negro” da Djamila. Tem partes que eu paro porque mexe lá na minha alma, situações que ela conta que eu também passei e é muito forte. Porque pra chegar até aqui eu sofri pra caramba, não foi fácil.”

A mais comunicativa das colaboradoras é servidora da UFMS há menos de dois anos, mas uma das que fala com mais desenvoltura sobre as questões raciais, tanto de suas vivências quanto de suas expectativas. Natural do Amazonas, onde nasceu e cresceu, sentiu grande diferença em relação ao tratamento em Campo Grande e proporcionou informações importantes para o Plano de Ação.

Quadro 13 – Análise da entrevista com a Colaboradora C4

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C4T1	<i>Já fantasiei e ainda fantasio com essas ideias que às vezes parecem tão distantes.</i>	Objetivos parecem inalcançáveis.
C4T2	<i>Sofri, chorei, fui zoada.</i>	Discriminação na escola.
C4T3	<i>Eu sempre tive incentivo dentro de casa, reforçavam a ideia de que eu era capaz e tão boa quanto os demais, e minhas professoras também me acolhiam muito.</i>	Importância do incentivo e do acolhimento.
C4T4	<i>Aqui em Campo Grande, senti que a questão do racismo é muito forte.</i>	Ambiente hostil para pessoas de fora.
C4T5	<i>Então essa preocupação quando você é negro é dez vezes maior.</i>	Comportamento controlado devido ao racismo.
C4T6	<i>Coloquei meu filho na escola e comecei a estudar.</i>	Alternativas para quem tem filhos poder se manter nos estudos/trabalho.
C4T7	<i>Interessante porque têm pessoas brancas e eles não tinham ideia das coisas que acontecem quando você é preta.</i>	Importância de se relacionar com o diferente.
C4T8	<i>Como se fosse menos merecedora por estar aqui.</i>	Preconceito em relação aos cotistas
C4T9	<i>Existe uma lei que me ampara e é um direito meu.</i>	Importância de ter conhecimento sobre seus direitos.
C4T10	<i>Isso é invisível muitas vezes porque eu não mudo a cor da minha pele.</i>	Sentimento de invisibilidade na sociedade.
C4T11	<i>Será que não é uma forma até de eu me prevenir pra certas situações?</i>	Mecanismo de defesa para evitar situações de preconceito.
C4T12	<i>Querida entender como é esse processo.</i>	Maior divulgação dos procedimentos de heteroidentificação.
C4T13	<i>É muito importante participar desse processo de acesso.</i>	Participação da comunidade nestes processos.
C4T14	<i>As pessoas estão aqui, eu tenho que aprender a conviver, gostando ou não.</i>	Importância da inclusão e do convívio com o diferente.

C4T15	<i>Quanto mais preto, mais difícil.</i>	Debate sobre colorismo.
C4T16	<i>Sendo mulher é mais difícil ainda.</i>	Debate sobre o feminismo negro.
C4T17	<i>A gente não está preparado para receber o diferente.</i>	Debate sobre inclusão.
C4T18	<i>A gente até já conhece pelos nomes.</i>	Dificuldade de acesso à docência.
C4T19	<i>Ah, mais um!”</i>	Sentimento de pertencimento a uma coletividade, em que as vitórias são da classe e não individuais.
C4T20	<i>Tem que ter negro ali na Medicina, tem que ter negro na Zootecnia.</i>	Dificuldade de acesso a certos cursos, tradicionalmente elitizados.
C4T21	<i>Só tem branco aqui.</i>	Falta de representatividade.
C4T22	<i>Não sei se tem mais alguma coisa nesse sentido na universidade.</i>	Falta de divulgação/inexistência de ações institucionais.
C4T23	<i>Fazer um acolhimento, igual na escola mesmo.</i>	Importância de ações de ambientação.
C4T24	<i>Tem gente que realmente quer ficar ali invisível.</i>	Mecanismo de defesa.
C4T25	<i>Tem aqueles negros que não se consideram negros.</i>	Dificuldade de identificação.
C4T26	<i>Duas pessoas entram ao mesmo tempo, fazem a mesma função, mas a oportunidade vai ser dada para o outro.</i>	Mecanismos que promovam transparência nas decisões.

Fonte: Autora (2019).

### 5.1.5 Colaborador C5

“Me formar numa profissão dessa é uma vitória não só minha, mas uma vitória de classe”

“Sou do interior de São Paulo, de uma cidade com cerca de 15 mil habitantes. Minha família é toda de lá, sou o único que veio para o Mato Grosso do Sul. Eu estudei em escola particular, mas sempre tive bolsa de 70% ou 80% porque minha mãe trabalha com captação de aluno, então cada aluno que era conseguia era um desconto na mensalidade para mim. Não entrei na UFMS pelo sistema de cotas por isso, as vagas são para estudantes de escolas públicas.

Em relação à escola sempre fui muito tranquilo, tinha facilidade com todas as matérias, mas nunca fui de me matar de estudar. Estudava mais o que eu gostava e dava uma lida no resto. Escolhi Medicina no último ano do Ensino Médio. Antes eu queria Biologia, mas acabei colocando minha nota pra Medicina e passei, era o que minha mãe queria que eu fizesse. No começo não gostava muito do curso, fui fazendo por fazer mesmo, pra ver no que ia dar. A partir desse ano, que eu entrei no internato, eu estou gostando bem mais.

Pra ser bem sincero, eu não me recordo de já ter sofrido preconceito. Acho que com relação à cor, quanto mais escuro, maior é o nível de preconceito que a pessoa sofre, e eu nunca era o mais escuro no meio em que eu estava. Além disso, sempre fui uma pessoa muito

tranquila, não era muito extrovertido e não tinha muitos amigos. Então eu não ia para espaços onde eu pudesse sofrer algum tipo de preconceito, eu sempre fiquei no meu círculo de conforto, nunca saí muito durante a juventude.

Então, quando eu cheguei na UFMS fiquei bem ludibriado porque eu era novo, nunca tinha saído da minha cidade e cheguei aqui numa capital. Gostei demais, a UFMS virou uma casa pra mim. Eu lembro que eu morava longe e não tinha carro, então no começo eu sempre me sentia meio excluído porque por exemplo, se tivesse alguma confraternização depois das aulas eu não podia participar porque tinha que ir pra casa, senão ficava tarde e o ponto de ônibus aqui é muito perigoso. Então eu não me envolvia muito. A gente tinha várias janelas de aula e eu nunca voltava pra casa, ficava direto aqui, na biblioteca, em alguma sala, eu fiz da UFMS nos meus primeiros anos, a minha casa, literalmente.

Não sei se foi a UFMS em si ou se foi o meu círculo social que me acolheu, no começo eu tenho certeza que foi o meu círculo porque naquela época a UFMS não tinha ações igual tem hoje. Hoje eu vejo que a UFMS vem acolhendo de um jeito muito melhor, vejo as propagandas dos programas da reitoria, eles vêm buscando um contato maior com os estudantes, de um jeito que não tinha antes.

Na época que cheguei na universidade não tinha nenhuma ambientação praticamente, tinha a semana do calouro que era uma coisa mais do Centro Acadêmico e não da universidade. Hoje já levam o pessoal para o teatro, o reitor fala, na minha época não teve nada assim. Sei que existe assistência estudantil também, mas nunca cheguei a precisar. Já pensei em pedir, mas meus pais sempre estiveram do meu lado, dando um jeito pra tudo que eu precisava, então, nunca precisei de assistência. Mas no sentido de relações raciais, eu não sei de nada.

Meu convívio com os colegas é muito bom, a faculdade me ajudou muito porque na época do Ensino Médio eu era muito mais introvertido, mais tímido, e a faculdade foi a maior fase de crescimento da minha vida, tanto de personalidade quanto como ser humano assim no geral, abriu minha cabeça para novas questões, pra ver o mundo realmente como ele é, seus problemas. Eu acho que mudei bastante, melhorei bastante depois de entrar na faculdade.

Antigamente, quando eu estava no Ensino Médio, o pessoal não gostava muito da ideia das cotas. Sempre caía naquilo de que “você está tirando a chance de alguém que se dedica mais”. E antigamente eu até tinha esse pensamento porque a gente vive numa bolha, a gente não tem uma visão de mundo pra saber o impacto que a cota pode trazer pra uma etnia, pra pardos e pra negros, uma classe que sofreu historicamente, e querendo ou não isso influencia até hoje.

Acho também que na UFMS não é tão evidente essas diferenças porque se você pega uma faculdade particular, ou até mesmo a UEMS, você vê que é uma elitização mil vezes maior do que aqui. Aqui ainda acho que tem muita gente diferente, uma grande diversidade de alunos. Em comparação com outros lugares, principalmente do estado de São Paulo que eu tenho amigos, é uma coisa bem mais discrepante, de cem alunos, você pode contar dez ou menos que são pardos ou negros.

Então eu acho que o sistema de cotas vem pra ajudar muito. Você não pode comparar as oportunidades de uma criança por exemplo, nascida branca com uma criança nascida negra, salvo algumas exceções. Essa minha visão mudou quando eu vim pra universidade, que eu passei a encarar o sistema de cotas como algo bom, algo que não é o ideal, mas traz muitos benefícios. Só que infelizmente o sistema de cotas é totalmente fraudado, na minha turma por exemplo, tem casos aberrantes de pessoas brancas mesmo, que entraram com cota de negro e não virou em nada.

Pelo meu jeito, de ser, eu nunca sei se eu realmente fui tratado de uma forma preconceituosa ou não. Porque eu sou muito na minha e tentar resolver ao máximo, tudo que eu posso, sozinho. Não sou uma pessoa expansiva. Então se outras pessoas tiveram alguma má intenção em relação a mim, eu nunca percebi. Na verdade, eu comecei a refletir sobre essas questões depois que eu entrei na faculdade. Minha vida de Ensino Médio era ir pra escola, chegar em casa, estudar, assistir algum desenho, jogar alguma coisa e só, eu não parava pra refletir em questões como essa questão racial.

Depois que eu entrei na faculdade eu comecei a questionar mais, e percebi que é uma coisa que me incomoda. Chegou a incomodar de um ponto que se eu estou num ambiente e reparo que não tem pessoas pardas, negras, só uma elite branca, isso me causa um sentimento ruim. Tenho vivenciado isso cada vez mais, e eram coisas que eu não reparava antes por exemplo em eventos acadêmicos, simpósios, principalmente fora do estado. Então é muito gratificante me formar numa profissão dessa, é uma vitória não só minha, mas uma vitória de classe, porque eu tenho minhas intenções de ajudar ao máximo quem tiver dificuldades nesse sentido. A gente se torna representante de uma classe que não é muito bem ouvida, não é muito bem aceita. Eu acho que quanto mais representatividade a gente tiver, mais força teremos para combater o preconceito.

A gente vê que a maioria dos nossos professores são brancos, e a maioria é elitizado, os pais médicos, fazendeiros, então é uma bolha. Lógico que a gente tem bons exemplos, mas temos o contrário também, pessoas preconceituosas, racistas, que a gente vê claramente como é tratada uma paciente mais humilde, negra, parda, em relação à paciente que tem um nível

socioeconômico melhor, uma paciente branca. A gente vê nitidamente isso em alguns profissionais.

Hoje até melhorou um pouco, antigamente os professores eram mais desleixados em relação à comentários machistas, homofóbicos e preconceituosos. Chegamos até a participar de uma manifestação aqui, organizada pelo Centro Acadêmico. Juntaram várias frases ditas por professores, comentários do tipo que medicina não era lugar pra mulher, de que a branquinha é pra casar e a moreninha é pra se divertir, coisas daí pra baixo. Fizeram cartazes e colocaram nas paredes onde os professores passavam, e a gente percebeu que isso gerou um incômodo gigantesco, a ponto da direção vir falar com o Centro Acadêmico, perguntar o que estava acontecendo, para tirar os cartazes. Muitas das pessoas que falaram essas frases de machismo, homofobia, de racismo, passavam lá e liam, e outras pessoas passavam e liam também, e ficavam indignados, porque é uma coisa que não é todo mundo que tem consciência que acontece. Isso foi até noticiado na imprensa local, fez um barulho na época. Num contexto geral, como as pessoas começaram a se incomodar mais com isso, eles estão tomando mais cuidado.

Acho que essa questão de não saber se vai ter resultado, como o que aconteceu com as cotas, é uma questão que mina em muito a vontade das pessoas em buscarem a justiça no geral. No curso em si eu deu um pouco de resultado, na questão racial, eu acho que deu uma diminuída boa nos comentários, o que se mantém mais é questão de machismo e homofobia, que tem bastante por aqui. Mas se a gente não começar, mesmo que não vire nada, acho que não vai mudar tão cedo.”

O Colaborador C5, estudante de medicina, apesar de apresentar fenótipo que o enquadraria nos requisitos para cota racial, não utilizou o sistema por ser oriundo de escola particular, ainda que bolsista. Tal qual em seu ingresso na UFMS, o estudante iniciou a entrevista timidamente, mas aos poucos foi se soltando e apresentando colaborações interessantes para a pesquisa.

Quadro 14 – Análise da entrevista com o Colaborador C5.

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C5T1	<i>Quanto mais escuro, maior é o nível de preconceito que a pessoa sofre.</i>	Colorismo.
C5T2	<i>Eu não ia para espaços onde eu pudesse sofrer algum tipo de preconceito.</i>	Mecanismo de proteção.
C5T3	<i>A gente tinha várias janelas de aula e eu nunca voltava pra casa.</i>	Centros de convivência para a comunidade universitária.
C5T4	<i>Foi o meu círculo social que me acolheu.</i>	Estudantes veteranos fazendo o papel

		de acolhimento aos calouros.
C5T5	<i>Eles vêm buscando um contato maior com os estudantes.</i>	Importância do contato entre instituição e estudantes.
C5T6	<i>Não tinha nenhuma ambientação.</i>	Importância da ambientação para os calouros.
C5T7	<i>Mas no sentido de relações raciais, eu não sei de nada.</i>	Falta de divulgação ou inexistência de projetos.
C5T8	<i>A faculdade foi a maior fase de crescimento da minha vida.</i>	Importância do período universitário na vida dos estudantes.
C5T9	<i>Abriu minha cabeça para novas questões, pra ver o mundo realmente como ele é.</i>	Importância da universidade como instrumento de desmistificação da realidade.
C5T10	<i>A gente não tem uma visão de mundo pra saber o impacto que a cota pode trazer pra uma etnia.</i>	Discussões sobre a relevância social das cotas.
C5T11	<i>Então eu acho que o sistema de cotas vem pra ajudar muito.</i>	Evidenciar benefícios, reforço positivo.
C5T12	<i>O sistema de cotas é totalmente fraudado.</i>	Necessidade de mecanismos de controle.
C5T13	<i>Se eu estou num ambiente e reparo que não tem pessoas pardas, negras, só uma elite branca, isso me causa um sentimento ruim.</i>	Importância de se reconhecer entre os pares.
C5T14	<i>É uma vitória não só minha, mas uma vitória de classe.</i>	Sentimento de pertencimento a algo maior.
C5T15	<i>Não é muito bem ouvida, não é muito bem aceita.</i>	Necessidade de espaços para fala e manifestação.
C5T16	<i>A maioria dos nossos professores são brancos, e a maioria é elitizado, os pais médicos, fazendeiros, então é uma bolha.</i>	Dificuldade na formação e acesso à docência
C5T17	<i>A gente percebeu que isso gerou um incômodo gigantesco.</i>	Importância de se organizar, se manifestar para chamar atenção.
C5T18	<i>Não é todo mundo que tem consciência que acontece.</i>	Nem sempre o racismo se manifesta de forma escancarada.
C5T19	<i>Mina em muito a vontade das pessoas em buscarem a justiça.</i>	Sentimento de que não é possível mudar as coisas

Fonte: Autora (2019).

### 5.1.6 Colaboradora C6

“Meu sonho era ter cabelo liso”

“Nasci em São Paulo capital, mas meus pais se separaram quando eu tinha dois anos, e viemos morar em Campo Grande pois meus avós maternos já estavam aqui. Moro com a minha mãe e duas irmãs, eu sou a do meio.

Estudei em escola particular até o sexto ano, e depois disso no Colégio Militar. Fiquei lá até o final do segundo ano do Ensino Médio, quando consegui passar na faculdade. Eu brinco que foi uma grande sorte pois quando eu entrei no Colégio Militar eu tive que voltar um ano, fiquei atrasada, no final do segundo ano eu já tinha 18 anos. Como tinha 18 e já tinha

passado na UFMS, entrei com um processo para poder me matricular e consegui. Pulei o terceiro ano.

Eu sempre fui bem dedicada, sempre estudei bastante, mas nunca estudava mais que o necessário. Nunca fui muito nerd, sempre saí, sempre gostei de ir ao cinema e brincar com meus irmãos, só que eu estudava. No Ensino Médio que eu peguei um pouquinho mais pesado porque eu sempre quis Medicina e sabia que era difícil de entrar. Então desde o meu primeiro ano eu sempre estudei certinho, lá no Colégio Militar tem um cursinho que eles oferecem, então eu fiz cursinho e no segundo ano estudei bastante. Aí eu meio que dei sorte no ENEM do tema da redação ser um tema que eu tinha feito um texto há muito pouco tempo, então eu fui muito bem, tirei 980 na redação, o que fez minha nota subir bastante. Eu fiquei em segundo lugar na chamada pra Medicina e consegui entrar, com o sistema de cotas.

Eu acho que a maioria das pessoas pensa que não deveria existir o sistema de cotas étnico-raciais. Eu já acredito que existe uma dívida histórica, que a pessoa quanto mais escura a cor da pele, mais racismo ela enfrenta, mais difícil é a vida dela, pra tudo. Pra estudar, pra trabalhar, as oportunidades são menores, então eu acredito que a cota precisa sim existir porque a gente está num momento de tentar compensar os erros do passado. O Brasil é um país que há 100 anos a gente tinha escravidão ainda, então é um país muito jovem e pra resolver essas desigualdades, a presença de pessoas negras na faculdade é a solução. Talvez no futuro as oportunidades sejam iguais, todos tenham acesso à educação e saúde, porque a gente sabe que as pessoas negras são, na sua maioria, pessoas pobres, que não tem muitas oportunidades de vida. Então eu acho que com certeza é muito válido e importante agora.

Quando eu entrei a cota era definida por autodeclaração, não tinha banca de verificação. Uns dois anos depois mudou, porque aqui se instaurou um processo por causa disso. Eu fiz parte do Centro Acadêmico por três anos, do primeiro ao terceiro ano, e isso foi uma coisa que a gente sempre denunciou. Existiam colegas nitidamente brancos, que você sabe que não têm direito, colegas que moram em bairros nobres, que têm carro próprio, carros bons, e com cota de renda. Denunciamos várias pessoas, inclusive pessoas que já se formaram. Denunciamos à direção da Faculdade, mas foi só depois da denúncia no Ministério Público que começou a ter alguma movimentação sobre isso. Algumas pessoas passaram por uma banca avaliadora e umas dez foram reprovadas, mas elas contrataram advogados e não aconteceu nada. Foi fraude, mas a gente sabia que não ia dar em nada. Como que você vai tirar a pessoa depois que ela fica três, quatro anos? Com certeza a pessoa ia contratar advogado e ia dar um jeito pra não ir embora. Mas pelo menos mudou e agora tem uma banca avaliadora. Foi um início, mudou o sistema.

Tanto na infância quanto aqui na faculdade passei só por algumas situações pontuais de preconceito. Por exemplo, no meu curso acho que tem umas quatro meninas que são negras com o cabelo cacheado e, não que isso seja demérito, mas geralmente o pessoal pergunta se a gente é enfermeira, já perguntaram se eu era da limpeza também. No hospital mesmo, até os pacientes.

Na verdade, a questão mais importante para mim foi a aceitação do meu cabelo. Eu odiava meu cabelo, lavava e prendia sempre, não deixava ele solto, chegando a ter problema de fungo na cabeça porque não deixava o cabelo secar. Tive uma relação muito difícil com o meu cabelo, eu odiava muito. Até que minha mãe me levou ao médico e ele falou que eu não poderia ficar tanto com o cabelo preso, ia acabar ficando careca. Então minha mãe alisou o meu cabelo, pagamos caríssimo na época, porque eu tinha o cabelo bem grande e foi como meu sonho realizado. Meu sonho era ter cabelo liso e o meu cabelo era liso! Eu amava.

Quando eu entrei na faculdade, eu entrei com meu cabelo liso também, e foi só essa movimentação pela aceitação pelo cabelo natural, a gente vendo na internet, na televisão, as mulheres com o cabelo cacheado, com o cabelo crespo aceitando seus cabelos, foi a partir daí que eu tive coragem de falar assim: “Não, eu acho que eu vou assumir meu cabelo”, porque até aí eu tinha muita vergonha. Resolvi deixar crescer uns quatro meses e cortei bem, bem curtinho.

Nessa época eu passei a usar turbante, que antes eu não usava, e comecei a gostar. Teve um estranhamento por parte dos professores, alguns não gostavam e falaram: “você não vai usar no hospital né?”. E eu falava: “Por que não? Por que eu não posso usar?”. Então alguns professores achavam estranho, outros falavam “Nossa, nunca vi, que legal! É bonito! Uns gostavam, outros não, mas ninguém chegou a ser ofensivo comigo. E hoje em dia eu amo o meu cabelo! Foi uma aceitação que não tem como eu explicar, como eu amo o meu cabelo o meu cabelo hoje em dia e como eu odiava antigamente.

Quando cheguei aqui, no começo achei um pouco hostil, até porque muita gente é de fora, não conhecia ninguém aqui na faculdade, não conhecia os lugares, mas com a convivência foi se tornando mais tranquilo. Eu senti muito o acolhimento do Centro Acadêmico. Fui nas primeiras reuniões, fiz vários amigos. O Centro acadêmico faz eventos, a gente viaja, é bem atuante mesmo.

Só quanto a questões de direitos, eu acho que não é muito divulgado, tem que ir atrás se você precisa, nunca fiquei sabendo como que a gente conseguia. Tenho um colega de turma, negro, que é do interior de São Paulo e tem bastante dificuldade para se manter aqui. Ele está sempre precisando de bolsa, auxílio. Ele sempre pede, e até por questões burocráticas às vezes ele fica sem, porque o SISCAD sempre dá problema. Ele não pode reprovar, tem que

estar sempre em dia. E teve uma vez que o SISCAD acabou fechando e um professor não mandou nota, ele ficou reprovado, e não conseguiu o auxílio. Uma coisa que não devia acontecer. E que pra ele faz falta, faz muita falta.

Eu acho que fazendo Medicina, eu me sinto como num dever de trazer essas questões à tona, da mulher, médica, negra, mostrar que a gente está presente e que cada vez mais vai estar presente. Mostrar que esse é um ambiente que é nosso também, que a gente está conquistando e incentivar outras pessoas a chegarem aqui.”

A princípio, o intuito de buscar estudantes de cursos tradicionalmente elitizados, como medicina, foi por imaginar que situações de racismo e segregação seriam fortemente evidenciadas nestes ambientes. Entretanto, as falas da Colaboradora C6 evidenciam que o racismo se mostra mais de forma geral e institucionalizada. Além disso, houve grande dificuldade em localizar alunos no curso que de autodeclararam pretos, mostrando como o tom da pele define barreiras à inclusão social, inclusive dentro dos mesmos grupos.

Quadro 15 – Análise da entrevista com a Colaboradora C6.

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C6T1	<i>Então eu fiz cursinho.</i>	Possibilidade de cursinhos destinados à população afrodescendente, ou cotas nos cursinhos já oferecidos pela UFMS.
C6T2	<i>Quanto mais escura a cor da pele, mais racismo ela enfrenta.</i>	Discussão sobre colorismo.
C6T3	<i>Pra trabalhar, as oportunidades são menores.</i>	Oportunidade de estágios para inserção no mercado de trabalho e acompanhamento dos egressos.
C6T4	<i>Isso foi uma coisa que a gente sempre denunciou.</i>	Mecanismos de controle.
C6T5	<i>A gente sabia que não ia dar em nada.</i>	Sentimento de que não é possível mudar as coisas
C6T6	<i>A questão mais importante para mim foi a aceitação do meu cabelo.</i>	Importância da aceitação.
C6T7	<i>A gente vendo na internet, na televisão, as mulheres com o cabelo cacheado, com o cabelo crespo aceitando seus cabelos.</i>	Importância em ver figuras com as quais se identificam.
C6T8	<i>No começo achei um pouco hostil, até porque muita gente é de fora, não conhecia ninguém aqui na faculdade, não conhecia os lugares.</i>	Importância da recepção e ambientação aos calouros.
C6T9	<i>Eu senti muito o acolhimento do Centro Acadêmico.</i>	Fortalecimento dos Centros Acadêmicos e entidades estudantis.
C6T10	<i>Eu acho que não é muito divulgado.</i>	Divulgação dos programas.
C6T11	<i>Até por questões burocráticas às vezes</i>	Melhoria nos sistemas e redução de burocracias para evitar que os

	<i>ele fica sem, porque o SISCAD sempre dá problema.</i>	estudantes sejam prejudicados.
C6T12	<i>Me sinto como num dever de trazer essas questões à tona, da mulher, médica, negra, mostrar que a gente está presente.</i>	Inserção em ambientes tradicionalmente mais elitizados.

Fonte: Autora (2019).

### 5.1.6 Colaboradora C7

“Cabelo negro cresce pra cima que é pra ele aparecer”

Sou do interior de São Paulo, tenho 33 anos. Sou de uma família humilde, fui criada pela minha mãe, que ficou viúva bem cedo, então eu e meu irmão fomos criados por ela sozinha. Ela é negra e o meu pai era pardo.

Estudei em escola pública, era a única escola da minha cidade. Sempre gostei de estudar, era boa aluna, então os professores me incentivavam. Me dava bem com colegas, com professores. Cidade do interior tem essa vantagem, todo mundo te conhece, então se você sofre algum tipo de preconceito, ou bullying, você retrata isso pra sua família e as pessoas conversam. A mãe do aluno que te ofendeu conversa com sua mãe, enfim, isso é bem bacana numa cidade do interior, todo mundo se fala mais.

A minha escola é considerada até hoje uma escola de qualidade. Tinha uma grande maioria de pessoas pardas, não sei como elas se declaram, porque na época não se falava muito disso. Como só tinha uma escola na cidade, eu estudei com as mesmas pessoas a vida toda. Apesar da maioria dos colegas ter pele parda, de negros mais escuros só tinham eu e um menino. Só que a gente tinha uma vantagem, porque éramos os dois melhores alunos. Então não sei se isso, o fato de sermos bons alunos blindava a gente de alguma forma, talvez se fossemos negros e maus alunos, essa balança não se equilibraria. Então, lá na minha escola, na minha cidade, eu nunca presenciei nenhum tipo de preconceito. A minha mãe que já é de outra época, fala que tinha muito, mas comigo não aconteceu.

Quando terminei o Ensino Médio passei em vários vestibulares, mas ainda não tinha SISU e Prouni, e minha mãe não tinha como bancar uma universidade privada. Mas um dia, ela estava trabalhando justamente na escola que eu estudei e uma secretária falou: ”olha, você precisa dar um jeito dela estudar porque com as notas que ela tinha, ela precisa estudar”. Então eu sempre fui incentivada pela escola, a escola que me colocou isso. Então eu sempre pensei:

“Ah, eu quero fazer faculdade”.

Minha mãe também, ela sempre falava: “É, você tem que dar um jeito de ganhar a vida melhor que eu”. Ela foi na prefeitura, pediu uma bolsa, não conseguiu, mas depois acabou dando certo porque teve o ENEM, e tinha sido criado o Prouni, e foi quando eu consegui ingressar pra fazer Administração na escola privada. Comecei em 2004 e me formei no final de 2007.

Então eu passei um período bem difícil, só em casa. Porque eu trabalhava e não fazia mais nada. Trabalhava na prefeitura, era concurso, mas lá a média salarial é bem baixa. As pessoas têm essa ilusão de que todo concursado ganha bem, não é verdade. Tem muita gente que ganha bem próximo do salário mínimo. Eu trabalhava na área de licitações e compras da prefeitura, mas sempre tive vontade de fazer Direito, e meu padrasto me incentivava. Eu fiquei seis anos nessa, só trabalhando, até que um dia resolvi fazer o ENEM novamente e tentar uma vaga. Então fiz a prova e consegui o índice. Larguei tudo lá, pedi exoneração e vim.

Não conhecia Campo Grande, é uma cidade bem maior que a minha, quase duzentas vezes maior. Só tinha ouvido falar que era a capital do estado e eu tinha um tio que serviu o exército em 1969, em Corumbá. Era a referência que eu tinha. Mas eu decidi vir, era agosto de 2015. No mesmo dia que eu vim, já fiz a matrícula e aluguei uma casa. Um mês depois eu vim de vez. Cheguei quando começariam as aulas, na época estava em greve e acabou que as aulas começaram praticamente três meses depois.

Como a universidade estava em greve e eu não tinha como estudar, fui procurar trabalho. Consegui uma vaga no comércio, na área de compras que era o que eu mexia lá na minha cidade. Fiquei um bom tempo nesse serviço e depois tentei um estágio na área do Direito. Essa questão do estágio foi o momento que eu senti um pouco a dificuldade do negro aqui. Eu fui fazer uma entrevista num grande escritório, não tinha nenhum concorrente negro. A faxineira do escritório era branca, era todo mundo branco, e eu não consegui a vaga. Nessa entrevista foi o momento que eu percebi que talvez se não fosse negra, eu teria conseguido o estágio.

Depois abriu concurso aqui na UFMS e eu fiz. Fiz vários concursos na verdade. Saí do comércio porque fui chamada numa vaga de temporária do IBGE e trabalhei alguns meses lá, até me chamarem aqui. O IBGE foi minha primeira experiência como servidora pública federal e é um órgão bem interessante, tem pessoas diversas lá, você percebe que é um ambiente acolhedor, pessoas que acolhem gente de todos os tipos.

Percebo que o pessoal de Campo Grande não sabe muito bem se encaixa, você vê as pessoas não se declaram negras, têm dificuldade pra isso, mas também não querem ser índias

porque tem outros preconceitos também, é complicado.

Eu gostei da UFMS quanto cheguei, fiz minha matrícula, fui bem atendida. Como acadêmica, não senti preconceito. Como servidora, mais. Porque você vê menos um negro servidor. Por exemplo, quando eu cheguei pra entregar a minha documentação na PROGEP, tinha uma sala com umas três meninas, todas loiras. Então you não se depara com ninguém igual a você. Difícil um lugar que você entra na UFMS e vê de cara um negro, eu não me lembro de um lugar que eu chegasse aqui na UFMS e visse uma diversidade maior. Sempre são aquelas pessoas com aquele estereótipo.

A gente percebe a diversidade também muito com o professor. Onde eu trabalho, devem ter uns 50 professores, e acho que só dois são negros. Professora negra, acho que só vi uma, ela até falou para mim “ Olha, é importante que você esteja ocupando esse lugar, pra gente ser visto, pra mostrar que podemos ocupar todos os lugares”. Aconteceu uma cena até engraçada um dia, estava atendendo um aluno negro, acompanhado da mãe, e uma outra funcionária, branca, veio me pedir ajuda com alguns procedimentos. Enquanto eu explicava a ela, a mãe virou para o aluno e falou, surpresa: “Olha, ela que é a chefe!”.

Aqui na Universidade Federal, na minha sala, tem mais pessoas negras, bem mais do que tinha na minha sala de Administração na universidade privada. Lá em 2007, quando eu me formei era só eu e uma amiga, o restante era de pessoas brancas realmente, não eram pardos e nem misturados, eram pessoas brancas. Agora, aqui na Universidade Federal eu percebo que, apesar que tem um hiato aí de quase 10 anos, tem muito mais pessoas diversas. Na minha sala por exemplo tem, acredito, umas doze pessoas, de quarenta.

Tanto quando eu entrei para o curso de Direito, quando eu entrei para trabalhar, foram por cotas. Acho que tem um grande desconhecimento sobre isso, por exemplo eu tenho pessoas na família que falam: “Ah, mas tá dizendo que o negro é burro, que a gente não consegue se não for privilegiado”. E eu acredito que não seja isso, eu acho que são revoluções, o sistema de cotas.

Mas às vezes as pessoas parecem que têm medo de buscar a informação e acabam perdendo oportunidades, o caso das cotas é um pouco disso, eu vi por exemplo, várias pessoas que vieram fazer a matrícula e não passaram pela banca. Porque não sabiam. As pessoas não acessam, não veem que buscar a informação pode trazer melhorias. Assim como vejo também gente que quer burlar esse sistema. A gente vê que tem pessoas que querem entrar e se aproveitar disso.

Tem uma história na minha família muito interessante, o meu avô ele era arrendatário, negro, família toda negra, e os meus tios contam que as piores sementes

distribuídas na fazenda eram para ele. Então a roça dele produzia menos, os animais que ele criava engordavam menos, e essas histórias sempre aconteciam, a gente sempre foi colocado em desvantagem.

Então por exemplo: “Ah, mas todo mundo é pobre!”. Sim, o branco é pobre, o negro é pobre. Mas, por exemplo, se o meu vô tivesse saído da roça e ido pra cidade, as minhas tias não iam trabalhar nas lojas, elas iam trabalhar de domésticas, então apesar de eu ser de uma outra geração, eu fui criada lá nos anos 90 pensando: ”Vou trabalhar na roça ou de doméstica”. Então, do pessoal que foi criado comigo na minha família, eu sou a única que estudou. Tenho primas que são donas de casa, prima que é diarista, tenho um outro que é cuidador de idoso, tudo no âmbito doméstico. Como se a gente fosse selecionado só pra isso.

Minha mãe trabalhou na roça até quase quarenta anos, depois ela foi trabalhar na prefeitura, mas foi varrer rua, então ela sempre ganhou o pão com muita dificuldade e sempre falava isso pra mim e pra meu irmão. Meu irmão, pra você ter noção, ele saiu de casa com dezenove anos, porque não tinha nada pra fazer lá e ele já tinha feito um curso técnico, e teve que ir pra uma região maior.

Tem uma questão que o negro ele é criado desde a infância pra não aparecer, pra não chamar atenção, acho que os homens principalmente, então o homem tem que estar sempre de cabelo cortado, de barba feita. Por exemplo, meu irmão, ele mora em Campinas, quando ele chegou lá os meus primos foram ensinar como ele deveria ir buscar emprego: nada de calça larga; nada de boné, nada disso, nada daquilo. Então meu irmão falava “Ah, mas fulano usa boné”. Mas fulano é branco, agora o neguinho tem que andar na linha.

Eu acho que o maior termômetro são as lojas, tem lojas que você entra e não é nem considerado, ou então você compra e quando vai pagar a pessoa já questiona a forma de pagamento, e quando diz que é no cartão, perguntam em quantas vezes. Aí a gente responde que é no débito e a pessoa fica surpresa, como se fosse, por ser negro, não pudesse ter dinheiro. E isso é o que mais a gente sente.

As pessoas que se escondem não são vistas. Eu fazia uma disciplina que era I e II. Então no semestre I eu estava com o cabelo alisado, eu não faltei nenhum dia nessa aula, nenhum dia. No semestre II, no meio do semestre, eu cortei o cabelo, passei pela transição. Aí um dia a professora estava fazendo a chamada, me chamou e falou: “Você já era minha aluna?” eu falei “Já”, “Nossa, como é que você era antes?” aí eu fui explicar e ela falou: “Nossa, você ficou muito melhor assim, eu nem reconheci...”.

Então, a gente tenta se enquadrar, como na questão do alisamento dos cabelos, e na verdade a gente some. Eu acho que é uma dificuldade muito grande, eu não acho que quem

alisa cabelo está errado. Pode ser que eu volte a alisar o meu, se me der vontade, é uma liberdade que a gente tem. Mas boa parte das pessoas pensam que a gente tem que se adequar. A minha mãe tem um problema sério com meu cabelo, ela só gosta que eu use ele assim, presinho, quando eu deixo ele black ela fica brava. Essa experiência do cabelo é bem interessante porque antes você não é visto. Cabelo negro cresce pra cima que é pra ele aparecer, né?

Eu acho que quando você internaliza, que você sente parte de uma cultura de laços que vieram de muito antes, quando você começa a estudar a história do povo negro isso muda sua vida, e a maioria das pessoas não tem isso. Eu tô começado agora, tô começando as leituras sobre a mulher negra, sobre o papel do negro na sociedade, de onde nós viemos, porque isso foi tirado da gente, a gente não sabe de onde veio. Tem até uma música do Emicida que fala que a pessoa é mais feliz depois que descobre que a África não é um país, porque todo mundo fala: “Ah, veio da África”. Mas de onde? Não sabe. E depois que você busca suas raízes, você entende a história um pouco mais, com certeza muda.

E eu acredito que a educação também pode ajudar nisso, eu falo sempre que sou a mais nova dos meus primos, e eu vejo que os filhos desses meus primos já têm uma cabeça melhor, já não buscando o que é imposto, e sim querendo se impor também, acho que isso muda sim a vida da gente, a partir do momento que você se torna um negro”.

A colaboradora C7 apresenta uma particularidade interessante para o trabalho, ao exercer um duplo papel na UFMS, como servidora e estudante de graduação. A colaboradora é exemplo da importância das políticas e ações afirmativas: só conseguiu se formar na primeira graduação com a criação do Programa Universidade para Todos (Prouni), realizou o sonho de fazer Direito devido ao Sistema de Seleção Unificada (Sisu), conseguiu uma carreira melhor no serviço público através do ingresso por cotas. Sua trajetória levanta diversos pontos a se considerar na tentativa de diminuir as desigualdades raciais.

Quadro 16 – Análise da entrevista com a Colaboradora C7.

<b>Código</b>	<b>Trecho</b>	<b>Possibilidades de análise</b>
C7T1	<i>Os professores me incentivavam.</i>	Importância de incentivo na vida escolar.
C7T2	<i>Todo mundo se fala mais.</i>	Importância do diálogo.
C7T3	<i>O fato de sermos bons alunos blindava a gente de alguma forma.</i>	Mecanismo de defesa
C7T4	<i>Passei em vários vestibulares, mas ainda não tinha SISU e Prouni.</i>	Importância desses programas de acesso ao Ensino Superior.
C7T5	<i>A escola que me colocou isso.</i>	A princípio, o ingresso numa Universidade não é considerado como

		um objetivo a ser alcançado.
C7T6	<i>Talvez se não fosse negra, eu teria conseguido o estágio.</i>	Discriminação no acesso a estágios e oportunidades de emprego.
C7T7	<i>É um órgão bem interessante, tem pessoas diversas lá, você percebe que é um ambiente acolhedor.</i>	Diversidade como sinônimo de acolhimento.
C7T8	<i>O pessoal de Campo Grande não sabe muito bem se encaixa.</i>	Dificuldade em se identificar como negro.
C7T9	<i>Você não se depara com ninguém igual a você.</i>	Não se identifica com os outros servidores.
C7T10	<i>Devem ter uns 50 professores, e acho que só dois são negros.</i>	Dificuldade de acesso à docência.
C7T11	<i>Ela que é a chefe.</i>	Surpresa ao ver uma negra em posição hierarquicamente superior a uma branca.
C7T12	<i>Na minha sala, tem mais pessoas negras, bem mais do que tinha na minha sala de Administração na universidade privada.</i>	Aumento da inclusão nos últimos dez anos.
C7T13	<i>Acho que tem um grande desconhecimento sobre isso.</i>	Importância de se desmistificar o assunto.
C7T14	<i>As pessoas parecem que têm medo de buscar a informação.</i>	Criação de um ambiente que os incentive a buscar direitos e possibilidades.
C7T15	<i>Vejo também gente que quer burlar esse sistema.</i>	Necessidade de mecanismos de controle.
C7T16	<i>Eu fui criada lá nos anos 90 pensando: "Vou trabalhar na roça ou de doméstica."</i>	Falta de perspectiva de futuro.
C7T17	<i>O negro ele é criado desde a infância pra não aparecer, pra não chamar atenção.</i>	Invisibilidade como forma de proteção.
C7T18	<i>Foram ensinar como ele deveria ir buscar emprego.</i>	Padrões de vestimenta e comportamento específicos, definidos pela cor.
C7T19	<i>Tem lojas que você entra e não é nem considerado.</i>	Sentimento de invisibilidade.
C7T20	<i>As pessoas que se escondem não são vistas.</i>	Importância de deixar sua marca.
C7T21	<i>Boa parte das pessoas pensam que a gente tem que se adequar.</i>	Sentimento de que não se encaixa na sociedade do jeito que é.
C7T22	<i>Quando você começa a estudar a história do povo negro isso muda sua vida.</i>	Possibilidade de transformação
C7T23	<i>A gente não sabe de onde veio.</i>	Importância de entender suas raízes
C7T24	<i>Querendo se impor também.</i>	Empoderamento
C7T25	<i>Você se torna um negro.</i>	Compreensão da raça como um processo social.

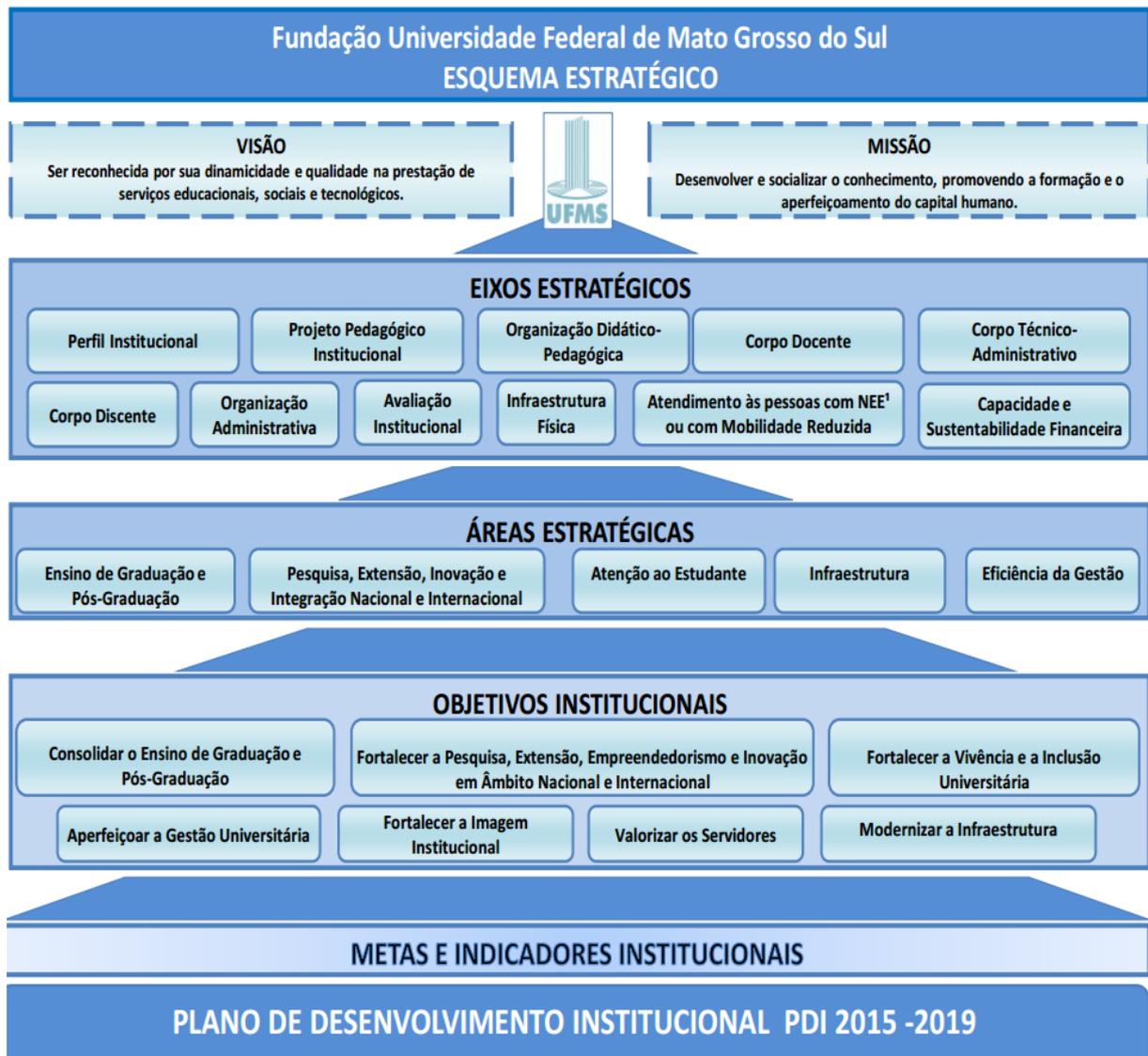
Fonte: Autora (2019).

## 5.2 Análise do PDI 2015-2019

Para que se pudesse verificar quais as diretrizes, propostas e ações institucionais voltadas às relações raciais e ações afirmativas, utilizou-se como base o Plano de

Desenvolvimento Institucional da UFMS, em sua versão atual, referente ao quinquênio 2015-2019. O plano “foi concebido para que as estratégias de ação, nele estabelecidas, alcançassem as necessidades da sociedade e demonstrassem a capacidade de realização da UFMS como um bem público indispensável ao exercício da cidadania” (UFMS, 2017a, p.6). Assim, foram definidos eixos e áreas estratégicas, conforme figura abaixo:

Figura 2 – Esquema estratégico PDI 2015-2019



Fonte: UFMS, 2017a, p.15.

Para esta pesquisa, a análise demonstrou que as áreas estratégicas mais relevantes são as seguintes: Área Estratégica 1 - Ensino de graduação e pós graduação, cujo objetivo é consolidar o ensino de graduação e pós graduação; Área Estratégica 2 - Pesquisa, extensão, inovação e integração nacional e internacional, cujo trata do fortalecimento da pesquisa,

extensão, empreendedorismo e inovação em âmbito nacional e internacional; Área Estratégica 3 - Atenção ao estudante, que visa fortalecer a vivência e inclusão universitária estudantil e Área estratégica 5 - Eficiência da gestão, em relação aos objetivos de fortalecer a imagem institucional e valorizar os servidores.

Dentro destas áreas são definidos uma série de objetivos, dentre os quais alguns se apresentam como ponto de interesse no âmbito desta pesquisa, por tratar de elementos que podem ser relacionados à temática racial e que são importantes na elaboração do Plano de Ação. Desta forma, o quadro a seguir relaciona os objetivos traçados pelo que PDI que podem, direta ou indiretamente, ter suas possibilidades de alcance ampliadas a partir das propostas vislumbradas no decorrer deste trabalho:

Quadro 17 – Metas institucionais que se relacionam à pesquisa

ÁREA ESTRATÉGICA 1: ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO	Ampliar o contingente de alunos matriculados na graduação.
	Aumentar a taxa de sucesso da graduação.
	Ampliar o contingente de alunos matriculados da pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.
	Aumentar a taxa de sucesso da pós-graduação
ÁREA ESTRATÉGICA 2: PESQUISA, EXTENSÃO, INOVAÇÃO E INTEGRAÇÃONACIONAL E INTERNACIONAL	Elevar a quantidade de ações extensionistas com fomento externo
	Elevar a quantidade de pessoas atendidas com serviços, cursos e programas de atendimento à população externa
	Aumentar as ações de integração dos cursos de graduação e pós-graduação com a educação básica
ÁREA ESTRATÉGICA 3: ATENÇÃO AO ESTUDANTE	Ampliar o número de auxílios da assistência estudantil aos acadêmicos em vulnerabilidade socioeconômica
	Ampliar o acompanhamento dos acadêmicos beneficiados com auxílios estudantis
	Ampliar ações afirmativas para a comunidade acadêmica.
	Ampliar o atendimento de acadêmicos beneficiados com estágio para viabilizar experiências profissionais.
	Ampliar o acompanhamento de egressos.
	Ampliar os programas e projetos relacionados as atividades culturais e esportivas voltadas aos acadêmicos
ÁREA ESTRATEGICA 5: EFICIÊNCIA DA GESTÃO	Ampliar o número projetos e programas de divulgação social e científica
	Melhorar o índice de satisfação institucional da comunidade acadêmica e da sociedade
	Ampliar o contingente de servidores docentes e técnicos administrativos beneficiados com projetos de integração e qualidade de vida

Fonte: Autora com base em UFMS, 2017a.

Já dentro dos eixos estratégicos, se destaca para esta pesquisa o Projeto Pedagógico e Institucional (PPI), que inclui a inserção regional, nacional e internacional da UFMS, os princípios filosóficos e teórico-metodológicos gerais que norteiam as práticas acadêmicas da Instituição, as políticas de ensino de graduação, as políticas de pesquisa e pós-graduação e inovação, as políticas de extensão e assuntos estudantis, as políticas de gestão e recursos humanos e a responsabilidade social da Instituição.

Assim, relacionamos no quadro abaixo as principais diretrizes apontadas pelo PPI nas áreas que concernem a pesquisa e, a partir destas diretrizes, foram retirados os princípios norteadores para as propostas que apresentaremos no Plano de Ação, de modo a garantir que as políticas institucionais sugeridas neste trabalho estejam alinhadas com as diretrizes de atuação da instituição.

Quadro 18 – Diretrizes do PPI que se relacionam à pesquisa.

<b>ÁREA</b>	<b>Diretrizes Apontadas Pelo PPI</b>	<b>Princípios Norteadores das Propostas</b>
<b>Inserção Regional, Nacional e Internacional da UFMS</b>	Difusão do conhecimento como condição básica para estruturar um desenvolvimento equilibrado, amplo e sustentável, com forte senso de pertencimento social.	Senso de pertencimento.
	Condições de atuar como força transformadora da realidade local, regional e nacional, assumindo o compromisso de construir uma sociedade justa, ambientalmente responsável, respeitadora da diversidade e livre de todas as formas de opressão ou discriminação.	Transformação da realidade.
<b>Princípios Filosóficos e Teórico-Metodológicos Gerais que Norteiam as Práticas Acadêmicas da Instituição</b>	Participação democrática.	Participação.
	Diálogo, em termos de igualdade.	Dialogicidade.
	Tolerância e a compreensão.	Tolerância.
	Dignidade, a igualdade e a liberdade de todas as pessoas.	Dignidade, igualdade e liberdade.
	Formação humanística e visão global que habilite seus alunos a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde estão inseridos, e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente e dinâmico.	Desmistificação da realidade.
<b>Políticas de Ensino de Graduação</b>	Universalização do ensino, com inclusão social, assegurando a permanência com oportunidades educacionais, aliadas à diversidade e heterogeneidade de sua clientela.	Inclusão social.
	Consolidação do processo de gestão democrática na Instituição.	Democracia.

<b>Políticas de Pesquisa e Pós-Graduação e Inovação</b>	Contribuição para a formação de pesquisadores, atendendo especialmente às necessidades setoriais e regionais da sociedade, particularmente comprometidos com o desenvolvimento de Mato Grosso do Sul.	Atendimento das necessidades locais.
<b>Políticas de Extensão e Assuntos Estudantis</b>	A universidade não pode se imaginar proprietária de um saber pronto e acabado que vai ser oferecido à sociedade, mas, ao contrário, exatamente porque participa dessa sociedade, a instituição deve estar sensível a seus problemas e apelos, quer através dos grupos sociais com os quais interage, quer através das questões que surgem de suas atividades próprias de ensino, pesquisa e extensão.	Atenção aos problemas sociais.
	A universidade deve participar dos movimentos sociais, priorizando ações que visem à superação das atuais condições de desigualdade e exclusão existentes no Brasil.	Busca pela superação da desigualdade.
	A ação cidadã das universidades não pode prescindir da efetiva difusão dos saberes nelas produzidos, de tal forma que as populações, cujos problemas tornam-se objeto da pesquisa acadêmica, sejam também consideradas sujeito desse conhecimento, tendo, portanto, pleno direito de acesso às informações resultantes dessas pesquisas.	Coletivização dos saberes.
<b>Políticas de Gestão e Recursos Humanos</b>	Desenvolver uma política de recursos humanos associada às metas institucionais, promovendo e apoiando programas de permanente valorização, qualificação e capacitação do seu quadro de servidores docentes e técnico-administrativos em educação, focados na motivação e nas boas condições de trabalho, de modo a oferecer às comunidades, tanto interna quanto externa, atendimento acadêmico, técnico e administrativo pautado por padrões de ética e qualidade;	Valorização e qualificação dos servidores.
<b>Responsabilidade Social da Instituição</b>	Promover organicidade às políticas educacionais e ao atendimento da educação superior, de modo que se evidencie sua preocupação com a ética e a diversidade na educação, bem como com a inclusão social, o desenvolvimento econômico e a diversidade cultural e social da região.	Compromisso com a ética e a diversidade.

Fonte: Autora com base em UFMS, 2017a.

Outro eixo importante é o que trata do corpo discente, cujos focos, no âmbito desta pesquisa, são o acompanhamento de egressos, as relações de parcerias com a comunidade, instituição e empresa e o estímulo a permanência por meio de programas de apoio pedagógico e financeiro, por meio de projetos de extensão, ações de cultura e assistência estudantil. Outras ações de estímulo à permanência incluem, segundo o PDI, ação de inclusão digital, brinquedoteca, acolhimento e acompanhamento, recepção de calouros, acessibilidade, Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (PROMISAES) e acompanhamentos dos alunos ingressantes pelo sistema de reserva de vagas.

A análise do PDI apontou estes como os principais elementos com os quais é possível estabelecer relação, direta ou indireta, com a temática da pesquisa. Ressalve-se de que, por se tratar de uma análise documental, nesta fase não há nenhum tipo de verificação quanto ao efetivo cumprimento das diretrizes aqui apontadas, podendo conter falhas e até mesmo contradições, que serão melhor exploradas na próxima seção.

### 5.3 Triangulação dos dados

Com o objetivo de dar suporte à elaboração do Plano de Ação, neste tópico buscaremos estabelecer uma relação mais estreita entre a teoria e a prática organizacional ao identificar pontos de convergência e divergência entre os dados levantados a partir das histórias dos sujeitos entrevistados e a análise dos documentos institucionais, mediados pelos elementos captados a partir da observação participante da própria pesquisadora.

O processo foi desenvolvido em partes. Primeiramente, relacionou-se os trechos das histórias de vida marcados como possibilidades para análise conforme Quadros 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16. Em seguida, estes trechos foram agrupados conforme similaridades de tema ou ideia expressada, indicando um diagnóstico possível para as situações ou relatos apresentados, disponíveis no quadro abaixo:

Quadro 19 – Diagnósticos capturados através das narrativas dos colaboradores

Nº	Código	Diagnóstico Simplificado
1	C1T1, C4T2	Racismo na escola.
2	C1T2, C1T6, C1T5, C4T1, C5T16, C6T3, C7T6, C7T11, C4T15	Dificuldade de ascensão profissional e acesso a vagas de estágio.
3	C1T3, C3T3, C4T18, C7T10, C7T9	Baixa diversidade nos programas de pós-graduação e no corpo docente da UFMS.
4	C1T4, C1T10, C1T11, C3T7, C4T22, C5T7,	Pouca divulgação ou inexistência de

	C6T10	ações institucionais voltadas para as relações raciais.
5	C1T7, C4T8, C4T12, C4T13, C5T10, C5T11, C7T13	Necessidade de desmistificação do sistema de cotas.
6	C1T8, C2T5, C2T11, C3T9, C3T10, C3T4, C4T4, C4T9, C4T23, C5T6, C6T8, C4T14, C5T3, C5T4, C7T2, C6T9	Dificuldade integração e socialização na universidade.
7	C1T9, C4T26	Falta de transparência
8	C2T1, C3T1	Ensino básico deficiente
9	C2T2, C2T3, C2T4, C2T10, C2T12, C4T3, C4T20, C6T1, C7T16, C7T5, C7T1, C7T12, C7T4	Dificuldade de acesso ao Ensino Superior.
10	C2T6, C2T7, C2T9, C2T8, C2T13, C7T14	Dificuldade de acesso à informação
11	C2T16, C2T17, C4T6, C2T14, C6T11, C2T15	Dificuldade de permanência
12	C4T21, C7T22, C5T9, C5T17, C7T25, C5T5, C5T8, C5T15, C5T13, C4T24, C4T25, C4T16, C4T10, C4T19, C6T6, C6T2, C6T7, C7T24, C6T12, C7T8, C7T19, C7T23, C5T1, C5T14, C7T20	Consciência das manifestações de racismo e percepção da importância da mobilização e do empoderamento.
13	C3T6, C3T2, C2T18, C2T19, C3T5, C4T5, C4T11, C5T2, C6T5, C6T4, C5T12, C5T18, C5T19, C7T15, C7T18	Necessidade de que se denunciem casos de racismo e fraude em processos seletivos.
14	C3T8, C4T17, C4T7, C7T21, C7T17	Sentimento de não-pertencimento ou invisibilidade.

Fonte: Autora, 2019.

Identificou-se, portanto, a partir da fala dos colaboradores, catorze pontos de atenção representando problemas ou dificuldades enfrentadas que, esperamos, podem ser dirimidas ou atenuadas a partir da adoção de certas políticas e ações institucionais por parte da universidade. Muito embora alguns destes pontos, a princípio, não tratem especificamente das relações étnico-raciais e, acredita-se que ganham relevância no contexto por terem sido selecionados e narrados pelos sujeitos da pesquisa em entrevista sobre suas trajetórias de vida como servidores e estudantes negros.

Dando prosseguimento ao tratamento dos dados, nesta fase buscou-se pensar nas possibilidades de atuação institucional a partir do relacionamento dos problemas diagnosticados através das fontes orais (Quadro 19) com os princípios norteadores das propostas, levantados com base no PPI da UFMS (Quadro 18), a saber: senso de pertencimento, transformação da realidade, participação, dialogicidade, tolerância, dignidade, igualdade e liberdade, desmistificação da realidade, inclusão social, democracia, atendimento das necessidades locais, atenção aos problemas sociais, busca pela superação das desigualdades, coletivização dos saberes, valorização e qualificação dos servidores e compromisso com a ética e a diversidade.

Quadro 20 – Possibilidades de ações a partir dos diagnósticos

<b>Diagnóstico</b>	<b>Princípios</b>	<b>Possibilidades de Ações</b>
Racismo na escola.	Transformação da realidade. Dialogicidade. Atendimento das necessidades locais Dignidade, igualdade e liberdade. Coletivização dos saberes.	Fomento a projetos de extensão para professores da rede básica de ensino, sobre como lidar com racismo em sala de aula.  Fomento a projetos de extensão na forma de palestras sobre racismo para alunos na rede básica de ensino.
Dificuldade de ascensão profissional e acesso a vagas de estágio.	Transformação da realidade. Dignidade, igualdade e liberdade. Inclusão social. Atendimento das necessidades locais Atenção aos problemas sociais. Busca pela superação das desigualdades.	Fomento a projetos de pesquisa com vistas a diagnosticar os entraves institucionais na inserção e ascensão profissional da população negra, através do monitoramento de informações demográficas das empresas e organizações.  Inclusão de cláusula nos acordos de cooperação de estágio, firmados pela UFMS, com reserva de vagas para candidatos afrodescendentes.  Permanência das cotas nos concursos públicos da UFMS, mesmo em caso de revogação da Lei nº 12.990/2014.
Baixa diversidade nos programas de pós-graduação e no corpo docente da UFMS.	Senso de pertencimento. Transformação da realidade. Inclusão social. Atendimento das necessidades locais. Busca pela superação das desigualdades. Compromisso com a ética e a diversidade.	Priorização de candidatos negros e em situação de vulnerabilidade social nas seleções para bolsas de mestrado e doutorado.  Ampliação das cotas nos concursos docentes.  Criação de cotas étnico-raciais nos programas de pós-graduação da UFMS.
Pouca divulgação ou inexistência de ações institucionais voltadas para as relações raciais.	Senso de pertencimento. Participação. Dialogicidade. Tolerância Dignidade, igualdade e liberdade. Inclusão social. Democracia. Compromisso com a ética e a diversidade.	Criação de fórum para elaboração de um Plano para Promoção da Igualdade Étnico-Racial da UFMS.  Incentivo à realização de projetos de ensino, pesquisa e extensão acerca da temática, através de chamadas públicas específicas.  Criação de um banco de dados dos estudantes e servidores que se autodeclararam pretos e pardos, de modo a fazer uma divulgação mais específica (por e-mail, por exemplo) das ações voltadas para a comunidade negra.

		Elaboração de um calendário anual de atividades voltadas à comunidade afrodescendente na UFMS.
Necessidade de desmistificação do sistema de cotas.	<p>Senso de pertencimento. Participação. Desmistificação da realidade. Coletivização dos saberes. Valorização e qualificação dos servidores.</p>	<p>Realização de eventos, com participação obrigatória para alunos e servidores, que falem sobre a origem, importância e necessidade do sistema de cotas.</p> <p>Chamada à comunidade para participar dos eventos de capacitação sobre o funcionamento das bancas de heteroidentificação.</p> <p>Acompanhamento do desempenho acadêmico dos cotistas, para a formação de um banco de dados.</p>
Dificuldade integração e socialização na universidade.	<p>Senso de pertencimento. Participação. Dialogicidade. Tolerância. Dignidade, igualdade e liberdade. Inclusão social. Atendimento das necessidades locais. Atenção aos problemas sociais. Compromisso com a ética e a diversidade.</p>	<p>Realização de uma acolhida, com momentos de ambientação e integração, quando do ingresso de novos estudantes e servidores.</p> <p>Promoção de eventos culturais, como shows, festas e apresentações teatrais dentro do câmpus.</p> <p>Divulgação e incentivo à participação nos grupos de estudo e pesquisa existentes na universidade.</p> <p>Criação de um Centro de Convivência na UFMS.</p> <p>Realização, na recepção de estudantes e servidores, de uma ambientação específica para pretos e pardos, em especial cotistas, incluindo orientações sobre bolsas e auxílios, como e onde denunciar situações de racismo, serviços oferecidos pela UFMS, etc.</p> <p>Fortalecimento de centros acadêmicos e entidades estudantis.</p>
Falta de transparência	<p>Democracia. Compromisso com a ética e a diversidade.</p>	<p>Definição prévia dos critérios avaliados em todos os processos seletivos internos da instituição.</p> <p>Divulgação completa dos resultados nestes processos, com pontuação individual por fase.</p> <p>Utilização da gestão por competências na definição de cargos</p>

		de chefias e outras posições hierarquicamente superiores.
Ensino básico deficiente	<p>Transformação da realidade. Atendimento das necessidades locais. Atenção aos problemas sociais. Busca pela superação das desigualdades.</p>	Programas de tutoria e reforço voltados a estudantes com dificuldades em relação aos conhecimentos da educação básica, para que isso não seja um impedimento ao progresso dentro da graduação.
Dificuldade de acesso ao Ensino Superior.	<p>Transformação da realidade. Inclusão social. Atendimento das necessidades locais. Atenção aos problemas sociais. Busca pela superação das desigualdades. Coletivização dos saberes.</p>	<p>Cotas permanentes nos processos seletivos para ingresso na UFMS.</p> <p>Definição de percentual de cotas no cursinho oferecido pela UFMS.</p> <p>Ações de extensão com visitas a escolas públicas, em especial de comunidades quilombolas, divulgando os cursos e o cursinho da UFMS, incentivando os estudantes a buscar o ingresso na universidade e orientando acerca das inscrições, processo seletivo, cotas e políticas de permanência.</p> <p>Disponibilização de computadores com acesso à internet para inscrição no ENEM e vestibular.</p>
Dificuldade de acesso à informação	<p>Inclusão social. Atendimento das necessidades locais.</p>	<p>Criação de uma unidade de recepção, nos moldes de um centro de informações, para orientar e direcionar os estudantes em relação a quaisquer dúvidas ou problemas.</p> <p>Distribuição de um “kit calouro” com mapa e folder contendo orientações sobre bolsas, auxílios e outros serviços oferecidos pela UFMS.</p> <p>Maior divulgação da documentação necessária para a matrícula, em especial para estudantes cotistas, incluindo os procedimentos para verificação da autodeclaração racial.</p>
Dificuldade de permanência	<p>Dignidade, igualdade e liberdade. Inclusão social. Atendimento das necessidades locais. Atenção aos problemas sociais. Busca pela superação das desigualdades.</p>	<p>Ampliação dos programas de permanência da UFMS, com reserva de vagas para pretos e pardos.</p> <p>Criação de uma creche universitária.</p> <p>Melhoria nos sistemas e redução de burocracias para evitar que os estudantes sejam prejudicados.</p>

		Disponibilização de computadores para acesso aos sistemas da UFMS.
Consciência das manifestações de racismo e percepção da importância da mobilização e do empoderamento	Transformação da realidade. Senso de pertencimento. Transformação da realidade. Participação. Dialogicidade.	Realização de eventos, com participação obrigatória para alunos e servidores, que falem sobre racismo no ambiente de trabalho e estudo.  Realização de debates sobre raça e temas transversais, como o feminismo negro, colorismo e aceitação.  Estímulo a criação de Grupos de Trabalho (GTs) em prol da redução das desigualdades raciais.  Incentivo à participação política como instrumento de transformação social.
Necessidade de que se denunciem casos de racismo e fraude em processos seletivos.	Dignidade, igualdade e liberdade. Democracia. Compromisso com a ética e a diversidade.	Criação de um canal de denúncias de situações de racismo, inclusive de racismo velado, e fraude no ingresso por cotas.  Efetiva apuração das denúncias recebidas.  Fortalecimento do papel da ouvidoria.
Sentimento de não-pertencimento ou invisibilidade.	Senso de pertencimento. Dignidade, igualdade e liberdade. Inclusão social. Democracia. Compromisso com a ética e a diversidade.	Incentivo a projetos em parceria com o movimento negro, que tragam a comunidade para dentro da universidade, com a participação de alunos e servidores, como ciclo de debates, eventos e oficinas.  Inclusão de afrodescendentes nas propagandas e vídeos institucionais.  Diagnóstico sobre como o fenômeno “teto de vidro” se manifesta dentro da estrutura de cargos da UFMS.

Fonte: Autora, 2019.

Assim, elencamos uma série de ações possíveis para a UFMS, todas alinhadas com as diretrizes de atuação elegidas em seu Projeto Pedagógico e Institucional. Uma vez que este trabalho se insere no escopo de um Mestrado Profissional, com orientação propositiva que deve ser materializada no Plano de Ação, as propostas foram elaboradas a partir das conversas com os colaboradores, das vivências da pesquisadora, dos referenciais teóricos e leituras

complementares.

Entretanto, ressaltamos nossa crença de que uma política de combate às desigualdades raciais deva ser fruto de construção coletiva e não imposição externa, de forma que os elementos apontados se colocam como sugestões, mas a verdadeira transformação da universidade em um ambiente socialmente justo, respeitador da diversidade e livre de todas as formas de opressão e discriminação (UFMS, 2017a, p.21) só é possível a partir de um debate amplo, participativo e democrático com a sociedade.

## 6. PLANO DE AÇÃO

Como principal resultado deste projeto de pesquisa, o plano de ação condensa em documento único as propostas produzidas e apresentadas no decorrer do trabalho. Uma vez que o Plano de Desenvolvimento Institucional é o documento que norteia todas as ações da universidade, indicando as áreas estratégicas de atuação e os objetivos, buscamos verificar como as ações propostas se relacionam às metas definidas no PDI, podendo fazer parte de sua operacionalização ou indicando novas vertentes de atuação.

Acredita-se aqui que vincular as ações ao PDI seja importante no sentido de que se trata de um Plano que apresenta objetivos e metas, mas não indica, especificamente, de que forma estas serão atingidas, admitindo uma oportunidade de contribuição da pesquisa. Desta forma, no quadro a seguir são apresentadas as metas definidas pelo PDI e as ações propostas pelo trabalho capazes de contribuir para a realização destes desígnios, em cada uma das áreas estratégicas no Plano.

Quadro 21 – Ações para realização das metas do PDI

<b>ÁREA ESTRATÉGICA 1: ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Ampliar o contingente de alunos matriculados na graduação.	Disponibilização de computadores com acesso à internet para inscrição no ENEM e vestibular.  Maior divulgação da documentação necessária para a matrícula, em especial para estudantes cotistas, incluindo os procedimentos para verificação da autodeclaração racial.
Aumentar a taxa de sucesso da graduação.	Programas de tutoria e reforço voltados a estudantes com dificuldades em relação aos conhecimentos da educação básica, para que isso não seja um impedimento ao progresso dentro da graduação.  Distribuição de um “kit calouro” com mapa e folder contendo orientações sobre bolsas, auxílios e outros serviços oferecidos pela UFMS.
Ampliar o contingente de alunos matriculados da pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.	Cotas nos programas de pós-graduação da UFMS.
Aumentar a taxa de sucesso da pós-graduação	Divulgação e incentivo à participação nos grupos de estudo e pesquisa existentes na universidade.  Priorização de candidatos negros e em situação

	de vulnerabilidade social nas seleções para bolsas de mestrado e doutorado.
<b>ÁREA ESTRATÉGICA 2: PESQUISA, EXTENSÃO, INOVAÇÃO E INTEGRAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Elevar a quantidade de ações extensionistas com fomento externo	Incentivo à realização de projetos de ensino, pesquisa e extensão acerca da temática, através de chamadas públicas específicas.
Elevar a quantidade de pessoas atendidas com serviços, cursos e programas de atendimento à população externa	Ações de extensão com visitas a escolas públicas, em especial de comunidades quilombolas, divulgando os cursos e o cursinho da UFMS, incentivando os estudantes a buscar o ingresso na universidade e orientando acerca das inscrições, processo seletivo, cotas e políticas de permanência.
Aumentar as ações de integração dos cursos de graduação e pós-graduação com a educação básica	Fomento a projetos de extensão para professores da rede básica de ensino, sobre como lidar com racismo em sala de aula.  Fomento a projetos de extensão na forma de palestras sobre racismo para alunos na rede básica de ensino.
<b>ÁREA ESTRATÉGICA 3: ATENÇÃO AO ESTUDANTE</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Ampliar o número de auxílios da assistência estudantil aos acadêmicos em vulnerabilidade socioeconômica	Ampliação dos programas de permanência da UFMS, com reserva de vagas para pretos e pardos.
Ampliar o acompanhamento dos acadêmicos beneficiados com auxílios estudantis	Acompanhamento do desempenho acadêmico dos cotistas, para a formação de um banco de dados.
Ampliar ações afirmativas para a comunidade acadêmica.	Realização, na recepção de estudantes e servidores, de uma ambientação específica para pretos e pardos, em especial cotistas, incluindo orientações sobre bolsas e auxílios, como e onde denunciar situações de racismo, serviços oferecidos pela UFMS, etc.  Cotas permanentes nos processos seletivos para ingresso na UFMS.  Definição de percentual de cotas no cursinho oferecido pela UFMS.  Criação de fórum para elaboração de um Plano para Promoção da Igualdade Étnico-Racial da UFMS.
Ampliar o atendimento de acadêmicos beneficiados com estágio para viabilizar	Inclusão de cláusula nos acordos de cooperação de estágio, firmados pela UFMS, com reserva de

experiências profissionais.	vagas para candidatos afrodescendentes.
Ampliar o acompanhamento de egressos.	Fomento a projetos de pesquisa com vistas a diagnosticar os entraves institucionais na inserção e ascensão profissional da população negra, através do monitoramento de informações demográficas das empresas e organizações
Ampliar os programas e projetos relacionados as atividades culturais e esportivas voltadas aos acadêmicos	Promoção de eventos culturais, como shows, festas e apresentações teatrais dentro do câmpus.  Incentivo a projetos em parceria com o movimento negro, que tragam a comunidade para dentro da universidade, com a participação de alunos e servidores, como ciclo de debates, eventos e oficinas.
<b>ÁREA ESTRATEGICA 5: EFICIÊNCIA DA GESTÃO</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Ampliar o número projetos e programas de divulgação social e científica	Elaboração de um calendário anual de atividades voltadas à comunidade afrodescendente na UFMS.
Melhorar o índice de satisfação institucional da comunidade acadêmica e da sociedade	Criação de um Centro de Convivência na UFMS.  Criação de uma creche universitária.  Compartilhamento de documentos entre unidades administrativas, de maneira a evitar que o estudante precise entregar em vários locais a mesma documentação.  Melhoria nos sistemas e redução de burocracias para evitar que os estudantes sejam prejudicados.  Disponibilização de computadores para acesso aos sistemas da UFMS.  Criação de uma unidade de recepção, nos moldes de um centro de informações, para orientar e direcionar os estudantes em relação a quaisquer dúvidas ou problemas.
Ampliar o contingente de servidores docentes e técnicos administrativos beneficiados com projetos de integração e qualidade de vida	Criação de um banco de dados dos estudantes e servidores que se autodeclaram pretos e pardos, de modo a fazer uma divulgação mais específica (por e-mail, por exemplo) das ações voltadas para a comunidade afrodescendente.  Realização de uma acolhida, com momentos de ambientação e integração, quando do ingresso de novos estudantes e servidores.  Realização de debates sobre raça e temas transversais, como o feminismo negro, colorismo e aceitação.

Fonte: Autora, 2019.

Assim, elencamos 31 ações que entram no escopo da atual versão do PDI, elaboradas a partir dos diagnósticos inferidos das entrevistas, da análise documental e da observação participante. Embora o PDI não contemple de forma específica o combate às desigualdades raciais, acreditamos que seus princípios, como inclusão social e compromisso com a diversidade, indiquem uma preocupação – espera-se que não apenas retórica – com a temática.

Ademais, outras dezesseis ações propostas não se enquadram diretamente nas metas elencadas para a universidade no PDI 2015-2019. Considerando a eminência de formulação de um novo documento para os próximos anos, sugerimos novas metas e propostas que podem contribuir para que a UFMS se torne um ambiente verdadeiramente acolhedor e inclusivo. Elas se encaixam no Área Estratégica 5, e são listados no quadro abaixo:

Quadro 22 – Novas metas para o PDI

<b>ÁREA ESTRATEGICA 5: EFICIÊNCIA DA GESTÃO</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Adoção de mecanismos que fortaleçam a transparência	Fortalecimento do papel da ouvidoria.  Utilização da gestão por competências na definição de cargos de chefias e outras posições hierarquicamente superiores.  Definição prévia dos critérios avaliados em todos os processos seletivos internos da instituição.  Divulgação completa dos resultados nestes processos, com pontuação individual por fase.
Estímulo à participação da comunidade em processos decisórios	Estímulo a criação de Grupos de Trabalho (GTs) em prol da redução das desigualdades raciais.  Incentivo à participação política como instrumento de transformação social.  Fortalecimento de centros acadêmicos e entidades estudantis.
Combate ao racismo e fortalecimento das ações voltadas para a diminuição das desigualdades raciais	Realização de eventos, com participação obrigatória para alunos e servidores, que falem sobre racismo no ambiente de trabalho e estudo.  Criação de um canal de denúncias de situações de racismo, inclusive de racismo velado, e fraude no

	<p>ingresso por cotas.</p> <p>Efetiva apuração das denúncias recebidas.</p> <p>Inclusão de afrodescendentes nas propagandas e vídeos institucionais.</p> <p>Diagnóstico sobre como o fenômeno “teto de vidro” se manifesta dentro da estrutura de cargos da UFMS.</p> <p>Realização de eventos, com participação obrigatória para alunos e servidores, que falem sobre a origem, importância e necessidade do sistema de cotas.</p> <p>Chamada à comunidade para participar dos eventos de capacitação sobre o funcionamento das bancas de heteroidentificação.</p> <p>Ampliação das cotas nos concursos docentes.</p> <p>Permanência das cotas nos concursos públicos da UFMS, mesmo em caso de revogação da Lei nº 12.990/2014.</p>
--	---

O Plano de Ação contempla, desta forma, 47 ações como resultados dos caminhos desta pesquisa, na forma de uma pequena contribuição para a luta antirracista na UFMS. Reiteramos, porém, a necessidade de ampliação dos debates acerca das desigualdades raciais, do racismo institucional e das práticas racistas que se perpetuam na sociedade e na universidade como único caminho possível para a sua superação.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

São tempos sombrios. O Brasil tem observados nos últimos anos, e em especial nesse 2019, a um processo crescente e sistemático de desmonte das políticas de ações afirmativas e inclusão social que marcaram os anos 2000. Não só isso, as instituições públicas se encontram sob ataque, e em especial as universidades federais: corte geral de verbas, cancelamento de bolsas para pesquisa, redução da autonomia universitária, intervenção na nomeação de reitores democraticamente eleitos e a perspectiva do fim da universidade como conhecemos hoje, pública gratuita e de qualidade: o futuro(-se) é assustador.

Diante desse cenário, parece quase utópico falar de propostas de combate à desigualdade racial, como fizemos neste trabalho. Mas a utopia é importante, sobretudo nestes tempos. E mais que importante, urgente, é o fortalecimento do diálogo, da democracia e da ação política como instrumento de transformação da realidade. Neste sentido, o trabalho não se trata apenas da realização de um percurso metodológico que resulta num plano de ação para a universidade, mas também da afirmação de que nosso compromisso não é apenas científico, mas, sobretudo, social.

Assim, desde o início do projeto tínhamos em mente que faríamos um trabalho com grupos de minorias historicamente oprimidas. Por se tratar de um mestrado profissional no âmbito do serviço público, era importante que o lócus da pesquisa fosse o ambiente de trabalho da pesquisadora – a UFMS – e que a mesma apresentasse resultados no sentido de melhoria em algum aspecto da instituição.

Trabalhos sobre grupos não-dominantes nas organizações não são incomuns na área da Administração, na qual costumam aparecer como gestão da diversidade. Entretanto, a leitura do material bibliográfico sobre o tema mostrou que em geral tratam de discussões sobre como “controlar” ou “organizar” essa “diversidade” de modo a trazer benefícios para a organização (isto é, para a reprodução do capital). Ou até mesmo sobre como utilizar essa “diversidade” para melhorar a imagem organizacional.

Foram as fundamentais leituras dos artigos de Aquino Alves e Galeão-Silva (2004), Irigaray (2007) e Caproni Neto (2017) que nos mostraram uma nova perspectiva de análise para a temática dentro da Administração, ao explicitar o caráter homogeneizante do termo diversidade (por isso em aspas no parágrafo anterior), a sugestão de que tratemos, pois, de diferenças, e a crítica à forma como essa gestão tem sido tratada nos estudos organizacionais

(vide seção 4.4). Encontramos, assim, um espaço para tratar das minorias dentro da Administração, numa perspectiva que não é da operacionalização da gestão da diversidade, mas da busca por possibilidades inclusivas na evidenciação das diferenças.

A escolha por tratar da temática racial se deu concomitantemente à opção metodológica da pesquisa: como explicar como se dão as relações raciais para um estudante ou servidor negro na UFMS, sendo estudante e servidora branca? A resposta foi a utilização da história oral, colocando os sujeitos como protagonistas de suas histórias e permitindo que as contassem conforme suas vontades. Mais que técnica de coleta de dados, a história oral se mostrou importante no sentido que se torna também instrumento de auto expressão para um grupo que é sistematicamente silenciado na sociedade.

O primeiro objetivo específico do trabalho foi, portanto, trazer à tona histórias de vida de estudantes e servidores negros da instituição. Na etapa da qualificação, utilizamos apenas trechos das entrevistas, intercaladas com comentários da pesquisadora, mas, para a elaboração do texto final, optamos por divulgar os textos completos para que as histórias dos colaboradores pudessem ser lidas e compreendidas na íntegra.

Apenas em fase posterior empreendemos análise sobre estas falas, etapa que mostrou que muito embora as trajetórias dos colaboradores fossem muito diferentes entre si, alguns temas e acontecimentos eram comuns, e a partir deles identificamos catorze “diagnósticos”, isto é, situações que implicavam em suas relações com a universidade hoje, direta ou indiretamente.

São eles: racismo na escola, dificuldade de ascensão profissional e acesso a vagas de estágio, baixa diversidade nos programas de pós-graduação e no corpo docente da UFMS, pouca divulgação ou inexistência de ações institucionais voltadas para as relações raciais, necessidade de desmistificação do sistema de cotas, dificuldade integração e socialização na universidade, falta de transparência, ensino básico deficiente, dificuldade de acesso ao Ensino Superior, dificuldade de acesso à informação, dificuldade de permanência, consciência das manifestações de racismo e percepção da importância da mobilização e do empoderamento, necessidade de que se denunciem casos de racismo e fraude em processos seletivos e sentimento de não-pertencimento ou invisibilidade.

Estes elementos são capazes de indicar diversos caminhos de pesquisa que podem ser explorados em trabalhos futuros. Entretanto, para este, nossa escolha foi elaborar ações capazes de contribuir para a resolução dos problemas apontados nos diagnósticos levantados a partir das falas dos colaboradores, no sentido apontar possibilidades de atuação organizacional para combate às desigualdades raciais na UFMS.

O segundo objetivo específico do trabalho diz respeito à identificação das políticas e ações institucionais em relação às questões raciais na universidade, o que foi feito através da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional, principal elemento norteador das diretrizes de atuação da universidade. Na leitura e análise do PDI, verificou-se a existência de metas com as quais as ações aqui elaboradas podem contribuir, mas também um vácuo no que tange aos projetos de combate ao racismo, transparência e controle social e participação política.

Assim, os dados levantados e as entrevistas realizadas com os colaboradores permitem inferir que as ações concretas da instituição parecem não corresponder aos discursos organizacionais que projetam ideais de uma instituição “respeitadora da diversidade e livre de todas as formas de opressão ou discriminação” (UFMS, 2017a, p.21). Portanto, o PDI, que deveria abarcar os aspectos basilares referentes às políticas organizacionais, parece sofrer de amnésia organizacional, já que deixa de considerar o seu próprio indicativo introdutório, pelo menos naquilo que se refere à diversidade.

Por fim, atingimos o último objetivo do trabalho, elaborar um Plano de Ação para a UFMS no sentido de ações possíveis no combate ao racismo e às desigualdades raciais, exposto como apêndice ao final do trabalho. Ainda que se tratem, em grande medida, de ações pontuais, acredita-se que podem contribuir verdadeiramente para a transformação da universidade em um ambiente mais acolhedor, mais inclusivo e mais humano.

Ressaltamos, porém, a importância de que uma política importante como essa seja fruto de construção coletiva e não imposição externa, fruto de pesquisa científica ou políticas de gabinete, de forma que os elementos apontados se colocam como sugestões, mas a verdadeira transformação da realidade só é possível a partir de um debate amplo, participativo e democrático com a sociedade e a comunidade acadêmica.

São tempos sombrios.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, J. Inequality regimes gender, class, and race in organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441–464, 2006

ALVESSON, M. **Organizational theory and technocratic consciousness**. Berlin: Walter de Gruyter, 1987.

AQUINO ALVES, Mario; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, 2004.

BRASIL. Lei n. 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm)>. Acesso em: 05.07.2018.

BRASIL. Lei n. 6.674, de 5 de julho de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar n° 31, de 11 de outubro de 1977. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6674.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/1970-1979/L6674.htm)>. Acesso em: 05.07.2018

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 05.07.2018.

BRASIL. Lei n° 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm)> Acesso em 10.03.2019.

BRASIL. Lei n° 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm)> Acesso em 10.03.2019.

BRASIL. Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH II. Brasília: Ministério da Justiça, 2002.

BRISOLA, Elisa Maria Andrade; MARCONDES, Nilsen Aparecida Vieira. A História Oral enquanto metodologia dentro do universo da pesquisa qualitativa: um foco a partir da análise por triangulação de métodos. **Revista de Ciências Humanas UNITAU-Taubaté**, v. 4, n. 1, p. 124-136, jan-jul, 2011.

CAPRONI NETO, Henrique Luiz. Da Diversidade às Diferenças: Proposta e Reflexões a Partir de um Estágio-Docência na Graduação em Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 1, 2017.

CAPRONI NETO, Henrique Luiz; SILVA SARAIVA, Luiz Alex; DE ALMEIDA BICALHO, Renata. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n. 1, 2014.

CERUTTI, S. Processo experiência: indivíduos, grupos e identidades em Turim no século XVII. In: REVEL, J. (org). **Jogos de escalas: a experiência da microanálise**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

DA SILVA, Maria Nilza; LARANJEIRA, Pires. Do problema da raça às políticas de ação afirmativa. In: PACHECO, Jairo Queiroz; DA SILVA, Maria Nilza (orgs). **O negro na universidade: o direito à inclusão**. Brasília: Fundação Cultural Palmares, p. 125-137, 2007.

DE FREITAS, Maria Ester. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, 2016.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DE SOUZA, Eloisio Moulin. Processos de racialização: Inteligibilidade, Hibridade e Identidade Racial em Evidência. **Revista Economia & Gestão**, v.17, n. 48, p. 23-42, 2017.

DO NASCIMENTO, Alexandre. As Políticas de Ação Afirmativa como instrumentos de universalização dos direitos. **Revista Lugar Comum**, n. 18, p. 55-62, 2003.

DOS SANTOS, Adilson Pereira. Itinerário das ações afirmativas no ensino superior público brasileiro: dos ecos de Durban à Lei das Cotas. **Revista de Ciências Humanas**, v. 8, n. 2, 2012.

DOMINGUES, Petrônio. Ações afirmativas para negros no Brasil: o início de uma reparação histórica. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 164-176, 2005.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Servidores Públicos Federais Raça/Cor 2014. ENAP: Brasília, 2014. Disponível em: <[http://antigo.ensp.gov.br/images//150317\\_servidores\\_publicos\\_federais\\_raca\\_cor.pdf](http://antigo.ensp.gov.br/images//150317_servidores_publicos_federais_raca_cor.pdf)> Acesso em 20.08.2018.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes: no limiar de uma nova era**. São Paulo: Globo, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GARNICA A. V. M. O escrito e o oral: uma discussão inicial sobre os métodos da História. **Ciência & Educação**, v. 5, n. 1, p. 27-35, 1998.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A História Oral na análise organizacional: a possível e

promissora conversa entre a História e a Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 1-18, 2010.

GONÇALVES, Renata; AMBAR, Gabrielle. A questão racial, a universidade e a (in) consciência negra. **Lutas Sociais**, v. 19, n. 34, p. 202-213, 2015.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. **Depois da democracia racial**. Tempo social, v. 18, n. 2, p. 269-287, 2006.

HALL, Stuart. **A questão da identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2017**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

IRIGARAY, Hélio Arthur Rei. Política de diversidade: uma questão de discurso? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração - ENANPAD, 30., 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

IRIGARAY, Hélio Arthur Rei; DE FREITAS, Maria Ester. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & sociedade**, v. 18, n. 59, 2011.

JACCOUD, Luciana. O combate ao racismo e à desigualdade: o desafio das políticas públicas de promoção da igualdade racial. In: THEODORO, M (org). **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil – 120 anos após a abolição**. Brasília: IPEA, p. 131-166, 2008.

LÓPEZ, Laura Cecilia. O conceito de racismo institucional. **Interface**, v. 16, n. 40, p. 121-34, 2012.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom; RIBEIRO, Suzana Lopes Salgado. **Guia prático de História Oral**: para empresas, universidades, comunidades, famílias. Contexto, 2011.

NASCIMENTO, Abdias. Teatro experimental do negro: trajetória e reflexões. **Revistas de Estudos Avançados**, v.18, n.50, p.209-224, 2004.

NOGUEIRA, Oracy. Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil. **Tempo social**, v. 19, n. 1, p. 287-308, 2007.

OLIVEIRA, Fátima. Ser negro no Brasil: alcances e limites. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 50, p. 57-60, 2004.

OLIVEIRA, Maxuel Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.

PINHEIRO, João Luis Alves; GOIS, João Bosco Hora. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 3, n. 2, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho**

**científico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

PROUDFORD, K. L.; NKOMO, S. Race and ethnicity in organizations. In: KONRAD, A. **Publications**, p. 323-344, 2006.

QUEIROZ, Delcele Mascarenhas. O negro e a Universidade brasileira. **Historia Actual Online**, n. 3, p. 73-82, 2004.

RODRIGUES, Tatiane Cosentino; ABRAMOWICZ, Anete. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. **Educação e Pesquisa**, v. 39, n. 1, p. 15-30, 2013.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SANTOS, Sales Augusto dos (org). **Ações afirmativas e combate ao racismo nas Américas**. Brasília: Ministério da Educação: UNESCO, 2005.

SCHUCMAN, Lia Vainer. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo: raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana**. Diss. Universidade de São Paulo, 2012.

SCHWARCZ, L. M. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário: cor e raça na sociabilidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SILVA, Tatiana Dias; SILVA, Josenilton Marques da. **Reserva de vagas para negros em concursos públicos: uma análise a partir do Projeto de Lei 6.738/2013**. Brasília: IPEA, 2014.

SILVÉRIO, Valter Roberto. Ação afirmativa: uma política pública que faz a diferença. In: PACHECO, Jairo Queiroz; DA SILVA, Maria Nilza (orgs). **O negro na universidade: o direito à inclusão**. Brasília: Fundação Cultural Palmares, 2007.

SOUZA, Arivaldo Santos de. Racismo institucional: para compreender o conceito. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN)**, v. 1, n. 3, p. 77-88, 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 26, 2006.

THEODORO, M. **As relações raciais, o racismo e as políticas públicas**. Encontro Nacional da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa Em Ciências Sociais, v. 37, 2013.

THEORORO, M. À guisa de conclusão: o difícil debate da questão Racial e das políticas públicas de combate à Desigualdade e à discriminação racial no Brasil. In: THEODORO, M (org). **As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil – 120 anos após a abolição**. Brasília: IPEA, p. 167-176, 2008.

UFMS. **PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional (2015 - 2019)**. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande - MS. 2017a.

UFMS, **Relatório de Gestão 2016**. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Campo Grande - MS. 2017b.

UFMS. **Dados abertos**. Disponível em: <<https://dadosabertos.ufms.br/>>. Acesso em 10.08.2018. 2018a

UFMS. **Relatório de Gestão 2017**. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Campo Grande - MS. 2018b.

## APÊNDICE

### PLANO DE AÇÃO

O documento a seguir contempla algumas propostas produzidas durante o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão Final (TCF) do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), defendido no ano de 2019, na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), pela aluna de Daline Moina Matsunaka Dutra, sob orientação do professor Marcelo Ribeiro Silva e com coorientação do professor Lourival dos Santos.

O trabalho teve como objetivo geral compreender, a partir das histórias de vida de servidores e estudantes negros da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como as políticas e ações institucionais no tocante às relações raciais se manifestam, são percebidas e podem ser aprimoradas. Como objetivos específicos, tivemos: 1) trazer à tona histórias de vida de estudantes e servidores negros da instituição; 2) identificar políticas e ações institucionais em relação às questões raciais na universidade; 3) elaborar um Plano de Ação para a UFMS, buscando possibilidades inclusivas na evidenciação das diferenças.

Para atingir o primeiro objetivo utilizamos a História Oral de Vida, através de entrevistas com estudantes e servidores negros da UFMS. A análise dos relatos mostrou que embora as trajetórias dos colaboradores fossem muito diferentes entre si, alguns temas e acontecimentos eram comuns, e a partir deles identificamos catorze “diagnósticos”, isto é, situações que implicavam em suas relações com a universidade hoje, direta ou indiretamente. Assim, elaboramos ações capazes de contribuir para a resolução dos problemas apontados nos diagnósticos levantados, no sentido apontar possibilidades de atuação organizacional para combate às desigualdades raciais na UFMS.

O segundo objetivo específico do trabalho diz respeito à identificação das políticas e ações institucionais em relação às questões raciais na universidade, o que foi feito através da análise do Plano de Desenvolvimento Institucional, principal elemento norteador das diretrizes de atuação da universidade. Na leitura e análise do PDI, verificou-se a existência de metas com as quais as ações aqui elaboradas podem contribuir, mas também um vácuo no que tange aos projetos de combate ao racismo, transparência e controle social e participação política.

Por fim, atingimos o último objetivo do trabalho, elaborar um Plano de Ação para a UFMS no sentido de ações possíveis no combate ao racismo e às desigualdades raciais, exposto deste Plano de Ação. Uma vez que o Plano de Desenvolvimento Institucional é o

documento que norteia todas as ações da universidade, indicando as áreas estratégicas de atuação e os objetivos, buscamos verificar como as ações propostas se relacionam às metas definidas no PDI, podendo fazer parte de sua operacionalização ou indicando novas vertentes de atuação.

Acredita-se aqui que vincular as ações ao PDI seja importante no sentido de que se trata de um Plano que apresenta objetivos e metas, mas não indica, especificamente, de que forma estas serão atingidas, admitindo uma oportunidade de contribuição da pesquisa. Desta forma, no quadro a seguir são apresentadas as metas definidas pelo PDI e as ações propostas pelo trabalho capazes de contribuir para a realização destes desígnios, em cada uma das áreas estratégicas no Plano.

<b>ÁREA ESTRATÉGICA 1: ENSINO DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Ampliar o contingente de alunos matriculados na graduação.	Disponibilização de computadores com acesso à internet para inscrição no ENEM e vestibular.  Maior divulgação da documentação necessária para a matrícula, em especial para estudantes cotistas, incluindo os procedimentos para verificação da autodeclaração racial.
Aumentar a taxa de sucesso da graduação.	Programas de tutoria e reforço voltados a estudantes com dificuldades em relação aos conhecimentos da educação básica, para que isso não seja um impedimento ao progresso dentro da graduação.  Distribuição de um “kit calouro” com mapa e folder contendo orientações sobre bolsas, auxílios e outros serviços oferecidos pela UFMS.
Ampliar o contingente de alunos matriculados da pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.	Cotas nos programas de pós-graduação da UFMS.
Aumentar a taxa de sucesso da pós-graduação	Divulgação e incentivo à participação nos grupos de estudo e pesquisa existentes na universidade.  Priorização de candidatos negros e em situação de vulnerabilidade social nas seleções para bolsas de mestrado e doutorado.
<b>ÁREA ESTRATÉGICA 2: PESQUISA, EXTENSÃO, INOVAÇÃO E INTEGRAÇÃO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Elevar a quantidade de ações extensionistas com	Incentivo à realização de projetos de ensino,

fomento externo	pesquisa e extensão acerca da temática, através de chamadas públicas específicas.
Elevar a quantidade de pessoas atendidas com serviços, cursos e programas de atendimento à população externa	Ações de extensão com visitas a escolas públicas, em especial de comunidades quilombolas, divulgando os cursos e o cursinho da UFMS, incentivando os estudantes a buscar o ingresso na universidade e orientando acerca das inscrições, processo seletivo, cotas e políticas de permanência.
Aumentar as ações de integração dos cursos de graduação e pós-graduação com a educação básica	Fomento a projetos de extensão para professores da rede básica de ensino, sobre como lidar com racismo em sala de aula.  Fomento a projetos de extensão na forma de palestras sobre racismo para alunos na rede básica de ensino.
<b>ÁREA ESTRATÉGICA 3: ATENÇÃO AO ESTUDANTE</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Ampliar o número de auxílios da assistência estudantil aos acadêmicos em vulnerabilidade socioeconômica	Ampliação dos programas de permanência da UFMS, com reserva de vagas para pretos e pardos.
Ampliar o acompanhamento dos acadêmicos beneficiados com auxílios estudantis	Acompanhamento do desempenho acadêmico dos cotistas, para a formação de um banco de dados.
Ampliar ações afirmativas para a comunidade acadêmica.	Realização, na recepção de estudantes e servidores, de uma ambientação específica para pretos e pardos, em especial cotistas, incluindo orientações sobre bolsas e auxílios, como e onde denunciar situações de racismo, serviços oferecidos pela UFMS, etc.  Cotas permanentes nos processos seletivos para ingresso na UFMS.  Definição de percentual de cotas no cursinho oferecido pela UFMS.  Criação de fórum para elaboração de um Plano para Promoção da Igualdade Étnico-Racial da UFMS.
Ampliar o atendimento de acadêmicos beneficiados com estágio para viabilizar experiências profissionais.	Inclusão de cláusula nos acordos de cooperação de estágio, firmados pela UFMS, com reserva de vagas para candidatos afrodescendentes.
Ampliar o acompanhamento de egressos.	Fomento a projetos de pesquisa com vistas a diagnosticar os entraves institucionais na inserção e ascensão profissional da população negra, através do monitoramento de informações demográficas das empresas e organizações
Ampliar os programas e projetos relacionados as atividades culturais e esportivas voltadas aos acadêmicos	Promoção de eventos culturais, como shows, festas e apresentações teatrais dentro do câmpus.

	Incentivo a projetos em parceria com o movimento negro, que tragam a comunidade para dentro da universidade, com a participação de alunos e servidores, como ciclo de debates, eventos e oficinas.
<b>ÁREA ESTRATEGICA 5: EFICIÊNCIA DA GESTÃO</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Ampliar o número projetos e programas de divulgação social e científica	Elaboração de um calendário anual de atividades voltadas à comunidade afrodescendente na UFMS.
Melhorar o índice de satisfação institucional da comunidade acadêmica e da sociedade	<p>Criação de um Centro de Convivência na UFMS.</p> <p>Criação de uma creche universitária.</p> <p>Compartilhamento de documentos entre unidades administrativas, de maneira a evitar que o estudante precise entregar em vários locais a mesma documentação.</p> <p>Melhoria nos sistemas e redução de burocracias para evitar que os estudantes sejam prejudicados.</p> <p>Disponibilização de computadores para acesso aos sistemas da UFMS.</p> <p>Criação de uma unidade de recepção, nos moldes de um centro de informações, para orientar e direcionar os estudantes em relação a quaisquer dúvidas ou problemas.</p>
Ampliar o contingente de servidores docentes e técnicos administrativos beneficiados com projetos de integração e qualidade de vida	<p>Criação de um banco de dados dos estudantes e servidores que se autodeclararam pretos e pardos, de modo a fazer uma divulgação mais específica (por e-mail, por exemplo) das ações voltadas para a comunidade afrodescendente.</p> <p>Realização de uma acolhida, com momentos de ambientação e integração, quando do ingresso de novos estudantes e servidores.</p> <p>Realização de debates sobre raça e temas transversais, como o feminismo negro, colorismo e aceitação.</p>

Fonte: Autora, 2019.

Assim, elencamos 31 ações que entram no escopo da atual versão do PDI, elaboradas a partir dos diagnósticos inferidos das entrevistas, da análise documental e da observação participante. Embora o PDI não contemple de forma específica o combate às desigualdades raciais, acreditamos que seus princípios, como inclusão social e compromisso

com a diversidade, indiquem uma preocupação – espera-se que não apenas retórica – com a temática.

Ademais, outras dezesseis ações propostas não se enquadram diretamente nas metas elencadas para a universidade no PDI 2015-2019. Considerando a eminência de formulação de um novo documento para os próximos anos, sugerimos novas metas e propostas que podem contribuir para que a UFMS se torne um ambiente verdadeiramente acolhedor e inclusivo. Elas se encaixam no Área Estratégica 5, e são listados no quadro abaixo:

<b>ÁREA ESTRATEGICA 5: EFICIÊNCIA DA GESTÃO</b>	
<b>METAS DEFINIDAS NO PDI</b>	<b>AÇÕES NA PERSPECTIVA DA INCLUSÃO RACIAL</b>
Adoção de mecanismos que fortaleçam a transparência	Fortalecimento do papel da ouvidoria.  Utilização da gestão por competências na definição de cargos de chefias e outras posições hierarquicamente superiores.  Definição prévia dos critérios avaliados em todos os processos seletivos internos da instituição.  Divulgação completa dos resultados nestes processos, com pontuação individual por fase.
Estímulo à participação da comunidade em processos decisórios	Estímulo a criação de Grupos de Trabalho (GTs) em prol da redução das desigualdades raciais.  Incentivo à participação política como instrumento de transformação social.  Fortalecimento de centros acadêmicos e entidades estudantis.
Combate ao racismo e fortalecimento das ações voltadas para a diminuição das desigualdades raciais	Realização de eventos, com participação obrigatória para alunos e servidores, que falem sobre racismo no ambiente de trabalho e estudo.  Criação de um canal de denúncias de situações de racismo, inclusive de racismo velado, e fraude no ingresso por cotas.  Efetiva apuração das denúncias recebidas.  Inclusão de afrodescendentes nas propagandas e vídeos institucionais.  Diagnóstico sobre como o fenômeno “teto de vidro” se manifesta dentro da estrutura de cargos da UFMS.

	<p>Realização de eventos, com participação obrigatória para alunos e servidores, que falem sobre a origem, importância e necessidade do sistema de cotas.</p> <p>Chamada à comunidade para participar dos eventos de capacitação sobre o funcionamento das bancas de heteroidentificação.</p> <p>Ampliação das cotas nos concursos docentes.</p> <p>Permanência das cotas nos concursos públicos da UFMS, mesmo em caso de revogação da Lei nº 12.990/2014.</p>
--	---

O Plano de Ação contempla, desta forma, 47 ações como resultados dos caminhos desta pesquisa, na forma de uma pequena contribuição para a luta antirracista na UFMS. Reiteramos, porém, a necessidade de ampliação dos debates acerca das desigualdades raciais, do racismo institucional e das práticas racistas que se perpetuam na sociedade e na universidade como único caminho possível para a sua superação.