

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ANA PAULA ALMEIDA LIMA

**LIDERANÇAS NEGRAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA- UNIPAMPA:
CONSTITUIÇÃO E INFLUÊNCIAS**

Santana do Livramento, RS

2025

ANA PAULA ALMEIDA LIMA

**LIDERANÇAS NEGRAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
UNIPAMPA: CONSTITUIÇÃO E INFLUÊNCIAS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração, linha de pesquisa Organização e Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão.

Santana do Livramento, RS

2025

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

L7321 Lima, Ana Paula Almeida

Lideranças Negras da Universidade Federal do Pampa-
UNIPAMPA: constituição e influências. / Ana Paula Almeida
Lima. 143 p.

Dissertação (Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2025.

"Orientação: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão".

1. Liderança negra. 2. NEABI. 3. Representatividade negra.
4. Igualdade racial. 5. desigualdade. I. Título.

ANA PAULA ALMEIDA LIMA

**LIDERANÇAS NEGRAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA- UNIPAMPA:
CONSTITUIÇÃO E INFLUÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Dissertação defendida e aprovada em: 16, junho de 2025.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão
Orientador
Unipampa

Profª. Dra. Carolina Freddo
Fleck Unipampa

Prof. Dr. Rafael Camargo Ferraz

Unipampa

SISBI/Folha de Aprovação 1752038

SEI 23100.009237/2025-90 / pg. 1

Profa. Dra. Cassiane da Costa

UERGS



PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR, em 23/06/2025, às 15:48, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **RAFAEL CAMARGO FERRAZ, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/07/2025, às 18:50, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **CAROLINA FREDDO FLECK, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/07/2025, às 19:29, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Cassiane da Costa, Usuário Externo**, em 23/07/2025, às 19:37, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site Assinado eletronicamente por **SEBASTIAO AILTON DA ROSA CERQUEIRA ADAO**, https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1752038** e o código CRC **54958F84**.

Dedico esta dissertação ao meu companheiro de vida e aos meus filhos, pilares de minha existência.

AGRADECIMENTOS

A batalha foi grande, mas vencemos!

Concluir o Mestrado é uma vitória coletiva para todos nós, negros e negras. É com esse espírito de resistência e união, que registro minha gratidão.

Ao meu companheiro de luta e pai dos meus filhos, meu amigo e melhor conselheiro, obrigada Ramon. Foi você quem escolheu caminhar ao meu lado nessa jornada acadêmica, acreditando em mim antes mesmo de eu acreditar em mim mesma. Sua confiança inabalável e seu apoio constante foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Aos meus filhos Bruno e Renato, que tanto sentiram minha ausência nesses momentos de dedicação intensa. Vocês são resistência viva, e espero que este momento sirva de inspiração para que possam sonhar e conquistar cada vez mais.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sebastião Cerqueira Adão, meu profundo agradecimento por tantos anos de aprendizado e confiança. À Prof^ª. Dr^ª. Carolina Fleck, pelo apoio no momento mais incerto; ao Prof. Dr. Rafael Ferraz, por ser um incentivo mesmo sem saber; à Prof^ª. Dr^ª. Cassiane da Costa, por contribuir com generosidade para com este estudo; e à Prof^ª. Dr^ª. Alessandra Troian, pelo acolhimento sincero.

Agradeço também às colegas Elizabeth, Thais, Samara, Rita e Ivani, aos professores e colegas do PPGA, aos colegas TAE, por tanto aprendizado e parceria.

Às lideranças negras de ontem, hoje e amanhã, meu respeito e admiração! A todos e todas que fizeram parte dessa jornada: muito obrigada.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso, sejam professores, técnicos, servidores terceirizados, amigos ou colegas de pesquisa do campus Santana do Livramento – RS.

Gratidão à educação pública, gratuita e de qualidade!

A todos, meu muito obrigada!

A minha família preta, aos meus amores!

RESUMO

A presente dissertação teve como objetivo identificar como as lideranças negras da Universidade Federal do Pampa (Unipampa) se constituem e influenciam na promoção da representatividade institucional e da igualdade racial. A investigação concentrou-se na percepção de estudantes, docentes e técnicos-administrativos em educação vinculados aos dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) existentes nos campi da universidade. Optou-se por uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, adotando-se o método de estudo de caso único com unidades de análise incorporadas, sendo a Unipampa o caso único e os NEABIs suas unidades incorporadas. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a observação participante, a análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da universidade (2009–2029) e a aplicação de um roteiro estruturado com perguntas fechadas e abertas, respondido por 24 sujeitos vinculados a nove dos dez NEABIs. A Unipampa foi escolhida por sua singularidade no cenário nacional, tendo sido a primeira universidade federal da região sul do Brasil a eleger um reitor negro (gestão 2019–2023), configurando-se como um caso revelador da presença e atuação de lideranças negras em instituições de ensino superior. A análise de conteúdo dos dados permitiu o mapeamento de dez lideranças negras reconhecidas pela comunidade acadêmica como influentes na construção de espaços mais equitativos e representativos. Tais lideranças, identificadas no interior dos NEABIs, atuam de forma significativa tanto em espaços formais quanto informais da universidade. Verificou-se que essas lideranças integram o que se convencionou chamar de movimento negro educador, exercendo influência por meio da criação de redes de diálogo, comissões, resoluções, atividades formativas, ações de acolhimento, mentorias e rituais simbólicos como o Novembro Negro e a elaboração de cartilhas antirracistas. São reconhecidas pela escuta atenta, pela mobilização coletiva e pelo cuidado com os pares, reafirmando que a influência não se restringe à ocupação de cargos institucionais, mas também se manifesta por meio de práticas simbólicas, vínculos afetivos e estratégias cotidianas de enfrentamento ao racismo estrutural. O estudo contribui teoricamente ao reforçar a Teoria das Representações Sociais, evidenciando a dimensão afetiva e ritualística da representatividade negra e amplia os debates sobre liderança ao demonstrar, na prática, a atuação coletiva e horizontalizada, a chamada "lente do nós", em uma universidade multicampi. Como contribuição prática, propõe-se o fortalecimento dos NEABIs, a criação de programas de mentoria, a definição de indicadores institucionais de representatividade, a implementação de um Observatório de Ações Afirmativas e a instituição do Prêmio Liderança Negra Tereza de Benguela. Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o recorte restrito à comunidade dos NEABIs, recomendando-se estudos futuros com maior abrangência e abordagem metodológica mista. Conclui-se que as lideranças negras desempenham papel fundamental na consolidação de uma cultura organizacional antirracista na Unipampa. Esta dissertação está vinculada ao Observatório de Gestão Universitária para a Inclusão e Desenvolvimento Social do Pampa – Observapampa.

Palavras-chave: Liderança negra; NEABI; Representatividade negra; Igualdade racial; desigualdade.

RESUMEN

La presente disertación tuvo como objetivo identificar cómo se constituyen y cómo influyen los liderazgos negros de la Universidad Federal de Pampa (Unipampa) en la promoción de representatividad institucional y de la igualdad racial. La investigación se centró en la percepción de estudiantes, docentes y técnicos-administrativos en educación vinculados a los diez Núcleos de Estudios Afro-Brasileños e Indígenas (NEABIs) presentes en los campus de la universidad. Se adoptó un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, utilizando el método de estudio de caso único con unidades de análisis incorporadas, siendo la Unipampa el caso único y los NEABIs sus unidades incorporadas. Como técnicas de recolección de datos, se utilizaron la observación participante, el análisis documental de los Planes de Desarrollo Institucional (PDIs) de la universidad (2009–2029) y la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y abiertas, respondido por 24 sujetos vinculados a nueve de los diez NEABIs. La Unipampa fue seleccionada por su singularidad en el escenario nacional, al haber sido la primera universidad federal de la región sur de Brasil en elegir a un rector negro (gestión 2019–2023), configurándose como un caso revelador de la presencia y actuación de liderazgos negros en instituciones de educación superior. El análisis de contenido de los datos permitió mapear diez liderazgos negros reconocidos por la comunidad académica como influyentes en la construcción de espacios más equitativos y representativos. Estos liderazgos, identificados dentro de los NEABIs, actúan de forma significativa tanto en espacios formales como informales de la universidad. Se constató que estos liderazgos forman parte de lo que se ha denominado movimiento negro educador, ejerciendo influencia mediante la creación de redes de diálogo, comisiones, resoluciones, actividades formativas, acciones de acogida, mentorías y rituales simbólicos como el Noviembre Negro y la elaboración de cartillas antirracistas. Son reconocidos por su escucha atenta, movilización colectiva y cuidado con los pares, reafirmando que la influencia no se limita a la ocupación de cargos institucionales, sino que también se manifiesta a través de prácticas simbólicas, vínculos afectivos y estrategias cotidianas de enfrentamiento al racismo estructural. El estudio contribuye teóricamente al reforzar la Teoría de las Representaciones Sociales, evidenciando la dimensión afectiva y ritual del protagonismo negro, y amplía los debates sobre liderazgo al demostrar, en la práctica, una actuación colectiva y horizontal, conocida como la "lente del nosotros", en una universidad multicampus. Como aporte práctico, se propone el fortalecimiento de los NEABIs, la creación de programas de mentoría, la definición de indicadores institucionales de representatividad, la implementación de un Observatorio de Acciones Afirmativas y la institucionalización del Premio Liderazgo Negro Tereza de Benguela. Entre las limitaciones del estudio, se destaca el recorte restringido a la comunidad de los NEABIs, recomendándose investigaciones futuras con mayor amplitud institucional y enfoque metodológico mixto. Se concluye que los liderazgos negros desempeñan un papel fundamental en la consolidación de una cultura organizacional antirracista en la Unipampa. Esta disertación está vinculada al Observatorio de Gestión Universitaria para la Inclusión y el Desarrollo Social del Pampa – Observapampa.

Palabras Clave: Liderazgo negro; NEABI; Representatividad negra; Igualdad racial; desigualdad.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -Liderança Negra nas Organizações - 2003 a 2023	21
Tabela 2 - Perfil dos Sujeitos da Pesquisa.....	61
Tabela 3 - Mapeamento de Lideranças Negras da Unipampa	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Luíz Gama (1830 - 1882)	32
Figura 2 - Machado de Assis (1839 – 1908)	33
Figura 3 - José do Patrocínio (1853 - 1905)	35
Figura 4 - Enedina Alves Marques (1913 - 1981)	36
Figura 5 - Carolina de Jesus (1914 - 1977)	38
Figura 6 - Milton Santos (1926 - 2001)	39
Figura 7 - Lélia Gonzalez (1935 - 1994)	41
Figura 8 - Kabengele Munanga (1940 - Presente Data)	42
Figura 9 - Oliveira Silveira (1941-2009)	44
Figura 10 - Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva (1942 - Presente Data)	46
Figura 11 - Conceição Evaristo (1946 - Presente Data)	47
Figura 12 - Sueli Carneiro (1950 - Presente Data)	49
Figura 13 - Nilma Lino Gomes (1961 - Presente Data)	51
Figura 14 - Guia Objetivos Específicos X Roteiro Estruturado	64
Figura 15 - Etapas da Análise de Conteúdo	65
Figura 16 - Categorias de Análise Iniciais	66
Figura 17 - Triangulação de Dados	67
Figura 18 - Percurso Metodológico do Estudo de Caso	68
Figura 19 – Localização Territorial da Unipampa	69
Figura 20 - Categorias de Análise - Mapeamento das Lideranças Negras na Unipampa	81
Figura 21 - Categorias de Análise - Estratégias para Promoção da Representatividade	93
Figura 22 - Categorias de Análise Impacto das Lideranças na Cultura Institucional	103

LISTA DE SIGLAS

ABL - Academia Brasileira de Letras

ABPN - Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

DAAF - Divisão de Ações Afirmativas

DPU - Defensoria Pública da União

FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais

HiCABI - História e Cultura Africana, Afro-brasileira e Indígena

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MEC - Ministério da Educação

MMFDH - Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos

MN – Movimento Negro

MNU – Movimento Negro Unificado

MPF - Ministério Público Federal

MVI - Mortes Violentas Intencionais

NEABI - Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas

PDA – Plano de Desenvolvimento Acadêmico

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PE - Planejamento Estratégico

SEPPIR - Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial

TCU - Tribunal de Contas da União

TES - Teoria das Representações Sociais

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

USP - Universidade de São Paulo

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problemática	17
1.2 Objetivo Geral	19
1.2.1 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura da Dissertação	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Liderança nas Organizações	25
2.2 Liderança Negra nas Organizações	29
2.2.1 Do Líder Negro Luiz Gama	32
2.2.2 Do Líder Negro Machado de Assis	33
2.2.3 Do Líder Negro José do Patrocínio	35
2.2.4 Da Líder Negra Enedina Alves Marques	36
2.2.5 Da Líder Negra a Carolina Maria de Jesus	37
2.2.6 Do Líder Negro Milton Santos	39
2.2.7 Da Líder Negra Lélia Gonzalez	40
2.2.8 Do Líder Negro Kabengele Munanga	42
2.2.9 Do Líder Negro Oliveira Silveira	43
2.2.10 Da Líder Negra Petronilha Gonçalves e Silva	45
2.2.11 Da Líder Negra Conceição Evaristo	47
2.2.12 Da Líder Negra Sueli Carneiro	49
2.2.13 Da Líder Negra Nilma Lino Gomes	50
2.3 Representações Sociais e Representatividade Negra nas Organizações	52
3 METODOLOGIA	57
3.1 Caracterização da Pesquisa	57
3.2 Sujeitos da Pesquisa	59
3.3 Técnica de Coleta de dados	62
3.4 Técnica de Análise dos Dados	64
4 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO	69
4.1 Contexto Institucional	71
4.2 Análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional da Unipampa (2009–2029) .	72
4.2.1 PI 2009–2013	72
4.2.2 PDI 2014–2018	74
4.2.3 PDI 2019–2024	75
4.2.4 PDI 2025-2029	77

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
5.1 Mapeamento das Lideranças Negras na Unipampa	81
5.1.1 Cargos, Redes e Momentos Marcantes	82
5.1.2 Referências de Lideranças Negras no Brasil	85
5.1.3 Mapeamento de Lideranças Negras da Unipampa	86
5.1.4 Percepções de Lacunas e Ausências.....	88
5.2 Análise das Ações e Estratégias para Promoção da Representatividade	92
5.2.1 Criação de Espaços de Diálogo e Visibilidade	93
5.2.2 Advocacy Institucional e Participação em Órgãos de Decisão.....	96
5.2.3 Educação Crítica e Projetos de Formação	98
5.2.4 Rede de Apoio e Mentoria	100
5.3 Avaliação do Impacto das Lideranças na Cultura Institucional.....	102
5.3.1 Rituais e Artefatos Simbólicos	103
5.3.2 Inclusão Curricular e Projetos Culturais.....	106
5.3.3 Políticas e Estruturas Institucionais	107
5.3.4 Resistências e Estratégias de Enfrentamento	109
5.4 Categorias emergentes.....	112
5.4.1 Consciência coletiva Contínua	112
5.4.2 Espaços de afeto e cuidado	114
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A	140

1 INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Pampa -Unipampa, criada pela Lei n. 11.640, de 11 de janeiro de 2008 (Brasil, 2008), é uma das instituições federais de ensino superior instaladas no interior do Rio Grande do Sul, atuante na Campanha Gaúcha. Essa localização geográfica se caracteriza por históricos processos de exclusão social e étnico-racial (Rosa, 2017; Soares, 2020; Cardiano, Dornelles, Cerqueira-Adão, 2024; Dadda, Luce, 2024), o que impõe desafios específicos à promoção da igualdade racial no espaço acadêmico da instituição.

Nesse contexto, os Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs), presentes em todos os campi da universidade, emergem como espaços coletivos de acolhimento, articulação política, produção de conhecimento e resistência antirracista. Eles serão, nesta pesquisa, o principal ponto de contato com sujeitos que reconhecem e/ou exercem liderança negra no ambiente institucional.

A promulgação da Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, conhecida como Lei de Cotas, promoveu mudanças significativas na composição do corpo discente das universidades públicas federais, com o objetivo de corrigir desigualdades históricas (Brasil, 2012; Dadda e Luce, 2024). Em paralelo, outras políticas de ação afirmativa foram adotadas para ampliar o acesso de pessoas negras a cargos públicos (Brasil, 2014).

Ainda que o ingresso de grupos historicamente excluídos tenha sido ampliado, tais medidas não garantem, por si só, a visibilidade nem o protagonismo de pessoas negras, conseqüentemente de lideranças negras nas instituições de ensino superior.

A ocupação de posições de liderança acadêmica e institucional por pessoas negras ainda enfrenta barreiras estruturais. No Brasil, o racismo estrutural contribui para a reprodução de desigualdades que persistem mesmo diante de políticas públicas de inclusão (Munanga, 2005; Almeida, 2019; Silva, 2021). Tal cenário reforça a urgência de investigar não apenas o acesso, mas também os processos pelos quais servidores e estudantes negros se tornam agentes de mudança institucional.

A formação de lideranças negras em espaços acadêmicos é um fenômeno complexo, que envolve, além do acesso, a capacidade de influenciar, representar e transformar realidades. O reconhecimento desses sujeitos é fundamental para a construção de uma democracia racial substantiva, rompendo com o mito da democracia racial e promovendo, de fato, a igualdade de oportunidades (Gonçalves e Silva, 2007).

Um levantamento bibliométrico realizado em bases de dados acadêmicas nacionais identificou menos de cinco estudos dedicados especificamente à temática da liderança negra, evidenciando uma lacuna significativa nessa linha de pesquisa, constatando-se a urgência na produção de estudos que deem visibilidade às trajetórias de lideranças negras em contextos universitários, especialmente fora dos principais polos de produção acadêmica do país.

Diante desse cenário, o presente estudo volta-se para a realidade da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), e se propõem a identificar como as lideranças negras da instituição se constituem e influenciam na promoção da representatividade institucional e da igualdade racial, na perspectiva dos sujeitos aos dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas.

Para tanto, optou-se por um estudo de caso único com unidades incorporadas e triangulação de técnicas, tendo-se como sujeitos da pesquisa os estudantes, técnicos-administrativos em educação e docentes e vinculados a nove dos dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) da universidade.

Na sequência, apresenta-se a problemática que norteia o estudo.

1.1 Problemática

Assim como outras instituições públicas de ensino superior no Brasil, a Unipampa tem buscado promover a inclusão por meio de políticas afirmativas. Desde 2009, com a publicação de seu primeiro Projeto Institucional (PI), foram estabelecidas ações voltadas ao acompanhamento de estudantes ingressantes por cotas, incluindo afro-brasileiros, indígenas, pessoas com deficiência e egressos de escolas públicas (PI, 2009 -2013). No entanto, os dados da época já apontavam para a sub-representação da população negra no corpo discente, revelando desafios à promoção da equidade racial.

Ao longo do tempo, a universidade implantou medidas como a criação da Divisão de Ações Afirmativas (DAAF) e Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs), mas essas ações nem sempre encontraram respaldo ou visibilidade nos documentos de Planejamento Estratégico (PE) da instituição. As análises dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs), apresentadas no capítulo 4, seção 4.2, evidenciam lacunas importantes na institucionalização de metas voltadas à população negra e à consolidação de mecanismos de enfrentamento ao racismo (PI 2009-2013; PDI 2014-2018; PDI 2019-2023; PDI 2025-2029).

Por essa persistência nos desafios destinados a plena inclusão da população negra, e a necessária superação das desigualdades raciais faz-se necessária a representatividade e a participação efetiva nos espaços institucionais (Dadda e Luce, 2024).

A presidente do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Sra. Luciana Santos Servo, durante a 8ª Reunião do Fórum dos Países da América Latina e do Caribe sobre o Desenvolvimento Sustentável, realizada na Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), destacou dados que evidenciam a persistência das desigualdades raciais no Brasil. Segundo a dirigente, a população negra apresenta índices de pobreza extrema mais que o dobro dos registrados entre brancos; a média de anos de estudo é de 8,4 entre negros e 10,2 entre brancos; e apenas 10,8% das pessoas negras possuem diploma universitário, em contraste com 26,4% entre os brancos. Esses dados revelam desigualdades estruturais que atravessam o campo educacional e reforçam a urgência de políticas públicas voltadas à permanência qualificada da população negra no ensino superior (IPEA, 2025).

Um em cada cinco professores se declaram pretos ou pardos no ensino superior, reforçando a baixa presença de docentes negros nas universidades brasileiras e a falta de representatividade em posições acadêmicas de liderança, impactando o sentimento de pertencimento dos estudantes negros (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2024).

Dados do Censo da Educação Superior de 2023, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), revelam que apenas 2,9% dos professores universitários se autodeclaram pretos, proporção significativamente inferior aos 10,2% de pretos na população brasileira, segundo o censo demográfico de 2022 do IBGE. Esse descompasso ressalta a necessidade de políticas públicas mais eficazes que promovam a equidade racial no corpo docente das instituições de ensino superior no país (Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2024).

Em se tratando de posições de liderança em alto escalão, um levantamento do Observatório da Branquitude informa que, entre as 302 universidades públicas do Brasil, 294 são comandadas por reitores brancos, o que representa 97% do total. O estudo destaca a desigualdade racial no comando dessas instituições (Observatório da Branquitude, 2022; CNN Brasil, 2022).

Nesse cenário, as lideranças negras que atuam na universidade emergem como figuras centrais na construção de espaços de acolhimento, pertencimento e resistência, sugerindo-se que exercem um papel formativo, político e simbólico, ao inspirar trajetórias acadêmicas, fortalecer identidades e articular demandas por justiça racial dentro da instituição. No entanto,

ainda são pouco estudadas do ponto de vista acadêmico e institucional (Observatório da Branquitude, 2022; CNN Brasil, 2022).

Dessa forma, partiu-se do seguinte problema de pesquisa: **Como as lideranças negras da Universidade Federal do Pampa se constituem e influenciam a promoção da representatividade institucional e da igualdade racial, na perspectiva dos sujeitos vinculados aos dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas?**

Para responder ao questionamento propõem-se os seguintes objetivos:

1.2 Objetivo Geral

Identificar como as lideranças negras da Universidade Federal do Pampa se constituem e influenciam na promoção da representatividade institucional e da igualdade racial, na perspectiva dos sujeitos vinculados aos dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Mapear as principais lideranças negras presentes na Universidade Federal do Pampa;
- b) Analisar as ações e estratégias dessas lideranças para promover a representatividade institucional;
- c) Avaliar o impacto dessas lideranças na cultura e nas políticas de igualdade racial da instituição.

1.3 Justificativa

A população negra no Brasil carrega, historicamente, os impactos da exclusão social, da violência e do apagamento cultural. Apesar de avanços conquistados por meio das políticas públicas como a Lei de Cotas (Lei nº 12.711/2012), a reserva de vagas para ingresso no serviço público (Lei nº 12.990/2014), ainda é evidente a inação do Estado em revisá-las e fortalecê-las. Órgãos como o Tribunal de Contas da União - TCU, o Ministério Público Federal - MPF e a Defensoria Pública da União - DPU expressaram preocupação com a falta de medidas efetivas para a continuidade dessas ações (IPEA, 2021, 2022, 2023).

Um exemplo disso foi a tentativa frustrada, em 2019, de um Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos – MMFDH e o Ministério da Educação - MEC, que jamais foi concretizado (IPEA, 2022).

Essa negligência não é recente, houve um apagamento da história negra, quando da destruição dos registros sobre a escravidão, autorizada por Rui Barbosa em 1891, ato que

comprometeu de forma irreparável a memória dos descendentes de africanos escravizados no Brasil (Slenes, 1985; Lacombe, Silva, Barbosa, 1988; Ferreira, 2011; Duarte, Scotti, Netto, 2015; Veríssimo, 2020; Santos *et al.*, 2023).

A queima de documentos representou não apenas a negação do passado, mas também a violação de um direito fundamental: o acesso à verdade histórica. A decisão de Rui Barbosa não apenas infringiu o direito fundamental à informação, como também abriu espaço para narrativas negacionistas que minimizam a realidade da escravidão no Brasil, ao sugerir que os negros teriam aceitado voluntariamente a condição de escravizados (Santos *et al.*, 2023).

Esses apagamentos históricos, somados à sucessivas opressões, impactaram em diversas dimensões da vida da população negra, cujas consequências ainda se refletem na contemporaneidade, inclusive na saúde mental (Ribeiro, 2024; Missiatto, 2021; Damasceno e Zanello, 2018; Pinto e Ferreira, 2014).

Durante a qualificação desta pesquisa sugeriu-se considerar os avanços tidos pela população negra até então, no entanto, mesmo reconhecendo esses progressos, não se pode ignorar que ainda se está distante de alcançar a igualdade, no sentido de que é necessário atentar para as desigualdades que ainda persistem.

Em 2024, 70,3% das crianças vítimas de Mortes Violentas Intencionais - MVI são negras. Entre os adolescentes negros o percentual de vítimas de MVI é de 85,4%. Em 2023, negros representavam 69,1% dos presos nas carceragens, aproximadamente 63,8% dos adolescentes que possuem medidas socioeducativas de restrição ou privação de liberdade se identificaram como negros, de cor preta ou parda; 63,6% das vítimas de feminicídio são mulheres negras (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024).

Esses dados não são apenas estatísticas, representam expressões concretas de um sistema que continua interrompendo vidas negras e restringindo seus direitos fundamentais, mostrando-se que é a juventude negra a que mais morre, a que menos conclui o ensino médio, a que menos acessa o ensino superior e a que mais ocupa as prisões do país.

Nesse cenário, a literatura marginal torna-se ainda mais significativa. As palavras de Carolina Maria de Jesus seguem atuais e contundentes. Em Quarto de despejo: diário de uma favelada, afirma: “O Brasil precisa ser dirigido por uma pessoa que já passou fome. A fome também é professora” (Jesus, 2014, p. 25). Essa frase vem ao encontro do atual contexto político brasileiro, com a retomada do governo por Luís Inácio Lula da Silva em 2023 criando-se uma perspectiva de revalorização das políticas sociais voltadas às populações mais vulnerabilizadas, entre elas, a população negra.

Pesquisas recentes indicam que, apesar da implementação de programas de assistência financeira e outras políticas praticadas e/ou criadas pelo governo, como Auxílio Brasil, o Auxílio Emergencial, as desigualdades persistem, registrando-se a continuação do status de maior vulnerabilidade socioeconômica da população preta, parda e indígena (IBGE, 2021).

Do ponto de vista acadêmico, a presente pesquisa apresenta caráter inédito ao investigar a constituição e a atuação de lideranças negras na Unipampa, instituição situada em uma região cuja população é majoritariamente branca, com 78,4% dos habitantes se autodeclarando brancos (IBGE, 2022).

O estudo contribui de forma original ao revelar trajetórias e práticas de lideranças negras que, muitas vezes, permanecem invisibilizadas dentro do espaço acadêmico, propondo uma aproximação do leitor com lideranças negras nacionais, que marcaram a história do país, com suas atuações no serviço público e/ou na educação, cujas trajetórias dialogam diretamente com o ambiente universitário no qual a pesquisa se insere.

Dessa maneira, amplia-se o debate sobre representatividade racial e protagonismo negro em instituições públicas de ensino superior, trazendo novas perspectivas para o campo acadêmico e social.

Para entender ainda mais a justificativa e o ineditismo do presente estudo, fez-se uma identificação bibliométrica, pesquisando-se quantidades de artigos publicados com esta temática em bases de dados como: Scopus, Spell e Periódicos CAPES para evidenciar as publicações dos últimos 20 anos sobre o tema Liderança Negra comparando-o com a temática liderança nas organizações, obtendo-se os seguintes resultados:

Tabela 1 -Liderança Negra nas Organizações - 2003 a 2023

Plataforma de busca	Liderança nas organizações	Liderança Negra
Periódicos Capes	608	3
Scopus	158	131
Spell	114	3

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A tabela 1, apresenta os achados nas três principais bases de dados científicas para pesquisas na área de Administração no Brasil, utilizou-se os critérios de busca como segue:

Base de dados Periódicos Capes: termos de busca: Liderança nas Organizações; Lideranças Negras, utilizando o operador booleano “AND” (que significa e) procurou-se pelo tema Liderança nas Organizações, em que, separou-se cada palavra entre aspas para que fossem

procuradas em conjunto nos artigos, assim, obteve-se 608 (seiscentos e oito) resultados com os filtros de busca: ano de publicação de 2003 a 2023; artigos revisados por pares; idioma português. Quanto ao termo Liderança Negra, escreveu-se o termo entre aspas para que fossem retornados apenas os trabalhos que utilizassem os termos combinados. Filtros utilizados: ano de publicação de 2003 a 2023; somente artigos revisados por pares em português, encontrando-se 3 (três) resultados.

Base de dados Scopus: pesquisou-se os termos supracitadas traduzidos para o inglês, onde, as palavra-chave foram escritas entre aspas, pelos filtros: resumo, título da publicação e palavras-chave; ano de publicação de 2003 a 2023; artigo; idioma inglês e português. Os termos de busca traduzidas, foram na ordem: liderança nas organizações, “leadership in organizations”, liderança negra, “black leaders”.

Na busca por “leadership in organizations” encontram-se 158 (cento e cinquenta e oito) resultados. A busca por “black leaders” retornou 131 (cento e trinta e um) resultados, 125 artigos em inglês e 7 em português. A escrita entre aspas foi utilizada para que fossem encontrados artigos que tivessem a combinação das frases, no resumo, no título, ou ainda nas palavras-chaves.

Na base de dados Spell, pesquisaram-se os termos: Liderança nas Organizações; Lideranças Negras. Para o termo Liderança nas Organizações, obtiveram-se 114 (cento e quatorze) resultados aplicando-se os filtros de busca: resumo, ano de publicação de 2003 a 2023, tipo de documento artigo, idioma português. Na busca pelo termo Liderança Negra encontraram-se 3 (três) resultados utilizando os mesmos filtros de busca, quais sejam: resumo, palavras-chaves ou título, ano de publicação de 2003 a 2023, tipo de documento artigo, idioma português.

Os resultados apontaram a baixa produção científica sobre o tema, evidenciando a relevância do estudo para o campo acadêmico. Observou-se, nas bases de dados consultadas, que ao longo dos últimos 20 (vinte) anos houve uma produção significativa de artigos voltados à temática de Lideranças nas Organizações, contudo, os estudos dedicados especificamente às Lideranças Negras permanecem em número expressivamente reduzido. Essa disparidade reforça a necessidade e a pertinência desta pesquisa, ao buscar contribuir para o fortalecimento de um campo ainda incipiente e atender a uma lacuna importante na literatura científica nacional.

Do ponto de vista pessoal, minha motivação para esta dissertação nasce da minha trajetória como mulher negra, acadêmica e servidora da Unipampa. Desde a infância em Rivera (Uruguai), experimentei o deslocamento e a sub-representação em espaços predominantemente

brancos, muitas vezes sendo a única estudante negra na sala. Ao longo da educação básica, contei apenas com duas professoras negras em dez anos de estudo, e na graduação vivenciei apenas dois docentes negros em seis anos de percurso na Unipampa, fatos que reforçaram a sensação de que aquele espaço não era feito para mim. Foi só ao ingressar no mestrado, em 2024, que passei a reconhecer meu pertencimento étnico e a importância de minha voz no meio acadêmico. Essa vivência fundamenta a escolha deste tema, que busca dar visibilidade às lideranças negras e contribuir para uma universidade mais plural e equitativa.

Diante disso, além de colaborar para o fortalecimento teórico e científico sobre a liderança negra no contexto universitário, esta pesquisa também visa gerar subsídios práticos que orientem políticas institucionais de promoção da equidade racial.

As análises realizadas ao longo do estudo servem de base para a proposição de ações concretas, a exemplo da criação de um Observatório de Ações Afirmativas e o reconhecimento público das lideranças negras da Unipampa por meio de um prêmio institucional. Essas sugestões, fundamentadas nos dados coletados e nas experiências relatadas pelos sujeitos da pesquisa, buscam fortalecer uma cultura organizacional comprometida com a inclusão e a justiça racial.

Assim, a presente pesquisa contribui não apenas para os estudos sobre equidade racial e educação superior, mas também amplia a compreensão sobre como se estruturam formas de liderança em organizações públicas multicampi, como a Unipampa.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, além das referências bibliográficas. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualizando o tema, delimitando o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura da dissertação. O segundo capítulo compreende o referencial teórico, dividido em três seções: a seção 2.1 aborda sobre liderança nas organizações, a seção 2.2 trata sobre liderança negra nas organizações com destaque para as trajetórias de 13 líderes negros históricos e contemporâneos, subdividindo-se a seção do item 2.2.1 ao item 2.2.13; a seção 2.3 trata do tema representações sociais e representatividade negra nas organizações sob a visão, principalmente, de intelectuais negros.

O terceiro capítulo, trata da metodologia, detalhando os procedimentos adotados, os sujeitos participantes, as técnicas de coleta e análise dos dados. O quarto capítulo apresenta o caso estudado, com ênfase no contexto institucional da Unipampa e na análise de seus Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) em conjunto aos Planejamentos Estratégicos (PE)

vinculados. O quinto capítulo traz a análise e discussão dos resultados, dividida em três eixos principais: na seção 5.1 fez-se o mapeamento das lideranças negras, a seção 5.2 trata das ações e estratégias para promoção da representatividade, a seção 5.3 da avaliação do impacto dessas lideranças na cultura institucional, além das categorias emergentes descritas na seção 5.4. Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, seguidas das referências utilizadas ao longo do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo 2 deste estudo apresenta o referencial teórico que fundamenta a pesquisa, estruturando-se em três eixos principais.

A seção 2.1, intitulada Liderança nas Organizações, revisita as principais teorias gerenciais sobre liderança, abordando conceitos fundamentais, estilos e funções atribuídas aos líderes no contexto organizacional contemporâneo.

Na sequência, a seção 2.2, Liderança Negra nas Organizações, oferece um panorama introdutório sobre os Movimentos Negros no Brasil, destacando suas origens históricas, objetivos e estratégias de mobilização. A partir desse contexto, evidencia-se como emergem lideranças negras que atuam em instituições públicas, influenciando políticas de promoção da igualdade racial. O tópico é ilustrado com exemplos de trajetórias de líderes negros de destaque nacional.

A seção 2.3, trata do tema Representações Sociais e Representatividade Negra nas Organizações. Essa seção apresenta a Teoria das Representações Sociais, desenvolvida por Serge Moscovici, e propõe um diálogo entre essa teoria, a literatura eurocêntrica e os aportes teóricos produzidos por autores negros sobre representatividade negra nas organizações.

Assim, os três blocos teóricos articulam-se para oferecer o alicerce conceitual necessário à análise da constituição e atuação das lideranças negras na Universidade Federal do Pampa (Unipampa), especialmente no que se refere à promoção da igualdade racial e ao fortalecimento da representatividade negra no espaço institucional.

2.1 Liderança nas Organizações

Antes mesmo de abordar sobre liderança nas organizações, traz-se breves definições adotadas no estudo para o entendimento dos conceitos de líder e liderança.

O líder é aquela pessoa capaz de exercer influência sobre outras pessoas, independentemente da posição hierárquica que ocupa dentro da organização, no sentido que, a posição de hierarquia não garante que o detentor da posição reúna as condições necessárias para ser um líder, assim, nem todo chefe pode ser considerado um líder, do mesmo modo, nem todo líder ocupa uma posição de chefia, conforme Drucker (2006).

Nesta linha de pensamento, afirma-se que nem todos os gerentes ou administradores possuem as qualidades comportamentais necessárias para serem líderes eficazes, portanto, é comum que líderes genuínos não tenham, necessariamente, habilidades típicas de gestão ou

administração, por isso, é um equívoco supor que qualquer pessoa em um cargo de chefia em uma organização seja automaticamente um líder, conforme Bergamini (1994).

Um líder eficaz deve inspirar confiança, comunicar claramente as expectativas e valores, promovendo um ambiente propício ao sucesso coletivo da equipe, de modo que a verdadeira liderança não tem como base a popularidade ou a admiração, mas sim resultados tangíveis, alcançados por uma liderança que possui seguidores e a capacidade de influenciá-los a agirem corretamente, orientando e motivando os membros da equipe a alcançarem objetivos comuns e a tomarem as decisões adequadas (Drucker, 2001; 2006; Bergamini, 1994).

A maioria das definições de liderança concordam que a liderança acontece sempre em grupo, envolve duas ou mais pessoas, e é um processo no qual o líder influencia intencionalmente as pessoas do grupo, guiando-as e motivando no alcance de objetivos (Bergamini, 1994).

A liderança eficaz resulta de competências desenvolvidas, não de habilidades mágicas, portanto, organizações que investem no treinamento de líderes ganham em motivação e resultados, especialmente em mudanças, onde líderes devem entender a cultura e as necessidades dos seguidores, alinhando-os ao propósito do trabalho. Administradores tendem a focar em eficiência e eficácia dentro das estruturas organizacionais, enquanto líderes se concentram em visão e inovação; a eficácia do líder é frequentemente medida pela sua habilidade de inspirar e motivar, em contraste com o administrador que pode se limitar a gerenciar processos (Bergamini, 1994).

Conceitualmente, liderança possui inúmeras interpretações e abordagens que dificultam a construção de uma definição consensual, entretanto, predomina a perspectiva tradicional, centrada na figura do líder formal, denominada como a “*lente do eu*”, que enfatiza atributos pessoais, estilos de liderança e carisma. Em contraponto, ganham espaço abordagens que valorizam o papel dos liderados, a “*lente do eles*” e, mais recentemente, perspectivas que entendem a liderança como um fenômeno coletivo e relacional, a “*lente do nós*” (Souza; Wood Jr, 2022).

Essas três lentes principais são apresentadas de forma articulada, sendo que: a *lente do eu*: privilegia o líder em posição formal de autoridade, associando-se a teorias baseadas em traços de personalidade, estilos de liderança e modelos transformacionais e carismáticos; a *lente do eles*: desloca o foco para os liderados, reconhecendo-os como agentes ativos na construção do processo de liderança, a partir de teorias como a *followership* e as visões implícitas de liderança; a *lente do nós*: propõe uma leitura da liderança como prática distribuída, emergente

das interações entre múltiplos atores, fundamentando-se em modelos de liderança colaborativa, plural e situada (Souza; Wood Jr, 2022).

Embora tais perspectivas contemporâneas tenham avançado internacionalmente, o debate acadêmico no Brasil ainda se apoia majoritariamente na lente individualista, revelando uma lacuna em relação às abordagens mais recentes e complexas, devendo-se expandir o escopo das investigações sobre liderança, incorporando novas metodologias e enquadramentos teóricos que valorizem os aspectos relacionais, coletivos e contextuais (Souza; Wood Jr, 2022).

Traz-se o enfoque dado aos tipos de liderança: carismática, transacional, transformacional. A liderança carismática se destaca pelo modo como o líder faz com que seus seguidores transcendam interesses pessoais em favor de uma responsabilidade, meta ou causa comuns, exercendo forte influência sobre os liderados, estimulando-os e inspirando-os a reinterpretar desafios sob novas perspectivas e a dedicar-se à geração de ideias inovadoras (Maximiano, 2010).

A liderança transacional baseia-se na motivação dos colaboradores ofertando recompensas, materiais (como aumentos salariais e promoções) ou psicológicas, alinhadas aos seus interesses e ao alcance de metas. Esse modelo concede autonomia aos seguidores para solicitarem transferências ou se engajarem em novos projetos, desde que atendam aos objetivos organizacionais (Maximiano, 2010).

A liderança transformacional é caracterizada pelo impacto que o líder exerce sobre seus seguidores ao torná-los mais conscientes do significado e do valor dos resultados das tarefas, despertando neles necessidades de níveis mais elevados. Nesse estilo, o líder inspira confiança, demonstra respeito e estimula a motivação de sua equipe em prol do bem-estar organizacional. Para além disso, os líderes transformacionais exibem comportamentos que lhes permitem obter resultados superiores por meio de um ou mais dos quatro componentes desse estilo: influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Muchinsky, 2004).

No que refere à liderança nas organizações, tem-se que a liderança na organização é um processo flexível, moldado pelas condições internas e externas da instituição, de forma que o líder precisa escolher entre os estilos de liderança que pretende assumir: o autocrático, democrático, laissez-faire, carismático, transacional ou transformacional, conforme as exigências do ambiente onde está inserido, para otimizar o desempenho da equipe (Silva, Paz Silva, 2024).

Construir relações individuais de alta qualidade entre líder e liderados é algo fundamental para assegurar uma influência duradoura e promover ciclos contínuos de

transformação na organização. Além disso, não existe um único estilo de liderança ideal, o êxito depende do equilíbrio entre as metas coletivas e as particularidades de cada colaborador, exigindo do líder a capacidade de inovar, de ajustar sua comunicação e cultivar confiança (Silva, Paz Silva, 2024).

A pandemia deixou evidente os novos desafios enfrentados pela liderança em ambiente digital, nas organizações de Recursos Humanos - RH, sobretudo, ao acelerar a transição de processos presenciais para o trabalho remoto. Entre as principais dificuldades, salienta-se o delicado equilíbrio entre conceder autonomia aos colaboradores e manter mecanismos de controle sobre metas e indicadores de desempenho, confiando mais no “como” o trabalho é realizado do que na supervisão direta (Figueiredo, 2021).

Fez-se necessário adaptar os métodos de comunicação, adotando encontros virtuais frequentes, prática que quando em exagero sobrecarrega as equipes. Utilizaram-se plataformas de videoconferência para transmitir orientações de forma mais direta e horizontalizada. Liderar de modo eficaz em contextos digitais requer habilidades diferentes das demandadas em ambientes tradicionais, incluindo a capacidade de engajar equipes dispersas, o domínio de tecnologias virtuais e a sensibilidade para ajustar o estilo comunicativo, assegurando coesão, motivação e clareza em meio ao isolamento e à incerteza (Figueiredo, 2021).

Em se tratando de liderança nas organizações e diversidade racial, a diversidade racial está presente nas sociedades atuais e repercute diretamente nas estruturas de liderança nas organizações, utilizando a raça como lente para avaliar questões de poder, representação e justiça, evidenciou-se com base em estatísticas do IBGE de 2022 que indivíduos negros apresentam taxas de desemprego mais elevadas, recebem menores salários mesmo com escolaridade equivalente, e têm menor acesso a posições de liderança (Ramos, 2024).

Em pesquisa do Instituto Ethos com as 500 maiores empresas brasileiras, em 2016, identificou-se baixa presença de pessoas negras (pretas e pardas) em cargos de gestão, significativamente menor em comparação à de pessoas brancas. Nessa seara, 95,1% dos conselhos de administração conformavam-se por pessoas brancas, e 4,9% por pessoas negras. No quadro executivo, 94,2% do quadro compunha-se por brancos e 4,7% por negros. Entre gerentes 90,1% dos pontos preenchiam-se por brancos e 6,3% por negros; em cargos de supervisão, brancos somam 72,2%, e negros 25,9% das funções, somente sendo maioria da categoria entre os aprendizes, ocupando 57,5% das vagas (Ramos, 2024).

Dados mais recentes em pesquisa do mesmo instituto, com as 1.100 maiores empresas do Brasil (2023–2024), apontou-se que apesar dos avanços em políticas de diversidade, ainda há profunda desigualdade na ocupação de cargos de alta liderança por pessoas negras.

Identificou-se pelo estudo que homens brancos continuam dominando os espaços de poder e decisão, enquanto mulheres negras, sobretudo, continuam sendo as menos presentes nos conselhos administrativos e funções executivas. Esse fenômeno confirma a existência de um "afunilamento hierárquico", no qual a diversidade se dilui à medida que se sobe na estrutura organizacional, resultando na invisibilização das identidades negras nos altos escalões corporativos (Instituto Ethos, 2024).

Assim, embora tenha havido avanços recentes na presença de profissionais negros em distintos níveis hierárquicos nas organizações, tais ganhos concentram-se majoritariamente em funções de menor prestígio. Essa mesma dinâmica permanece visível em outras esferas de poder, como no Judiciário, onde apenas 18,5% dos juízes são negros, na política municipal, em que cerca de 40,6% dos prefeitos, vice-prefeitos e vereadores se declaram negros, evidenciando que as barreiras estruturais seguem limitando a ascensão de lideranças negras (Ramos, 2024).

Após tratar sobre liderança nas organizações, na próxima seção traz-se a literatura sobre lideranças negras nas organizações, explanando-se brevemente sobre os movimentos negros, para logo adentrar ao título lideranças negras nas organizações.

2.2 Liderança Negra nas Organizações

Esta seção contempla o tema lideranças negras nas organizações, logo, traz a genealogia das organizações negras no Brasil e como delas emergiram lideranças que atuam em instituições públicas e privadas.

A liderança negra, no contexto das organizações é entendida como o exercício de influência institucional promovido por pessoas negras que, ao ocupar espaços de decisão, visibilizam identidades racializadas, enfrentam desigualdades estruturais e articulam ações de transformação social e política (Gomes, 2017; Genot, 2019; Almeida, 2019).

Lideranças negras no ambiente organizacional não apenas cumprem funções gerenciais ou técnicas, mas desempenham um papel estratégico na promoção de ambientes diversos, no enfrentamento do racismo institucional e na reestruturação das práticas corporativas, educativas ou administrativas (Genot, 2019).

Analisa-se criticamente a escassez de pessoas negras em cargos de liderança, demonstrando como o sistema de privilégios racializados estrutura e sustenta a desigualdade nas organizações, operando um racismo estrutural que atua como um bloqueio ao acesso equitativo a oportunidades de crescimento profissional, restringindo a ascensão de profissionais negros a posições estratégicas (Bento, 2022).

Embora a população negra seja majoritária entre os segmentos mais empobrecidos e afetados pelo desemprego no Brasil, é inegável que também existem pessoas brancas em situação de vulnerabilidade social. No entanto, quando se observa quem ocupa os cargos mais altos em empresas, universidades, instituições públicas e outros espaços de decisão, tornando-se evidente a persistência da desigualdade: há uma espécie de “cota invisível” que beneficia predominantemente pessoas brancas. Esses espaços de liderança continuam sendo, em grande parte, ocupados por homens brancos, revelando a forma silenciosa, porém sistemática, com que o racismo estrutura o acesso ao poder (Bento, 2022).

Tais fatos revelam estereótipos raciais e vieses inconscientes que influenciam negativamente nos processos de recrutamento, avaliação e promoção, reforçando dinâmicas excludentes. Há urgência de ações afirmativas e políticas inclusivas que ampliem a representatividade negra nos espaços de decisão, propondo medidas concretas para enfrentar essas barreiras históricas e institucionais e avançar na construção de ambientes organizacionais mais justos e equitativos (Bento, 2022; (Rodrigues, Silva e Rodrigues, 2023).

A liderança negra é essencial para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, inovadores e sintonizados com as exigências de um mercado cada vez mais plural. A presença de pessoas negras em cargos de liderança enriquece as perspectivas estratégicas das empresas, contribui para o combate ao racismo institucional e na promoção de uma cultura organizacional baseada no respeito e equidade, contudo, a ascensão ainda enfrenta desafios estruturais, escassez de oportunidades e políticas efetivas de inclusão, entraves que dificultam o acesso desses profissionais a cargos de decisão, portanto, a espaços de poder (Rodrigues, Silva e Rodrigues, 2023).

Investir em lideranças negras não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia inteligente de gestão, pois a diversidade racial promove inovação, representatividade e fortalece os vínculos das empresas com a sociedade (Rodrigues, Silva e Rodrigues, 2023).

Sobre líderes negros em ambientes empresariais brasileiros contemporâneos, há uma série de obstáculos enfrentados, que perpassam por formas explícitas ou sutis de racismo, revelando os impactos profundos em suas trajetórias profissionais e bem-estar, com políticas de diversidade insuficientes para garantir igualdade de oportunidades e representatividade nos cargos de liderança. O discurso empresarial sobre inclusão, muitas vezes, não se traduz em práticas efetivas, perpetuando desigualdades históricas (Santos, 2024).

Como forma de sanar tais obstáculos, propõem-se planos de ação em três eixos principais: (1) autocrítica institucional sobre o racismo estrutural, (2) criação de caminhos

claros para ascensão de profissionais negros a cargos de liderança e (3) implementação de metas e monitoramento contínuo para avaliar o progresso em diversidade e inclusão nas organizações como forma de mensurar o impacto social da diversidade racial com dados concretos (Santos, 2024).

Ademais, é salutar salientar que as lideranças negras são parte do movimento negro educador, já que atuam como mediadoras entre práticas institucionais e as lutas sociais pela equidade racial. Nesse sentido, são ao mesmo tempo, gestoras, educadoras e ativistas (Gomes, 2017; Borges, 2018, Pereira *et al.*, 2020).

Muitas das lideranças negras que hoje ocupam espaços de visibilidade nas universidades, nas políticas públicas ou no mercado de trabalho, tiveram suas trajetórias influenciadas por experiências históricas de organização coletiva e resistência racial. A emergência dessas lideranças se conecta, portanto, à longa história de mobilização do Movimento Negro no Brasil, haja visto que, “estes movimentos funcionavam com uma escola de formação de lideranças” (Gonçalves e Silva, 2000, p. 144).

Assim, desde 1888, redes de assistência mútua e jornais negros funcionaram como “escola de formação de lideranças” (Gonçalves e Silva, 2000), preparando o terreno para lideranças contemporâneas, a exemplo das organizações especializadas em educação e direitos humanos, como Geledés e Educafro (Santos, 1987; Munanga, 2001; Domingues, 2007; Domingues, 2024).

Ao analisar as trajetórias de lideranças negras nas organizações, é indispensável considerar que os processos de exclusão e resistência vivenciados por essas pessoas não são uniformes. Lélia Gonzalez, intelectual fundamental do pensamento social brasileiro, alertava desde a década de 1970 para o impacto das opressões cruzadas que incidem sobre os corpos negros, sobretudo os das mulheres negras. Em texto originalmente apresentado em 1979, afirma: “Ser negra e mulher no Brasil, repetimos, é ser objeto de tripla discriminação [...]” (Gonzalez, 2020, p. 158), referindo-se à articulação entre racismo, sexismo e desigualdade de classe.

Essa análise, anterior ao conceito de interseccionalidade cunhado por Kimberlé Crenshaw, revela a importância de considerar as múltiplas dimensões que configuram as barreiras enfrentadas por lideranças negras. Ser mulher, negra, da classe trabalhadora e, em muitos casos, mãe solo, são marcadores que atravessam a experiência de muitas lideranças nas universidades e organizações brasileiras. Essa realidade exige que a noção de liderança seja compreendida para além da ocupação de cargos formais, incorporando também as estratégias de resistência cotidiana e o cuidado coletivo como práticas políticas (Gonzalez, 2020).

Portanto, ao se abordar a presença de lideranças negras em organizações públicas e privadas, deve-se atentar não apenas para sua representatividade, mas também para as condições materiais, simbólicas e institucionais que moldam suas trajetórias.

A reflexão trazida por Gonzalez nos interpela a compreender como a estrutura racializada da sociedade brasileira limita o reconhecimento de lideranças negras, especialmente femininas, e como o enfrentamento a essas opressões exige uma abordagem interseccional, comprometida com a transformação estrutural das organizações.

Deste modo, dessas redes de mobilização e institucionalização das organizações emergiram os líderes negros que hoje ocupam cargos de destaque em órgãos públicos, instituições educacionais e outras organizações. Visto esse arcabouço teórico e histórico que embasa a emergência de lideranças negras nas organizações, o próximo passo é ilustrar essas trajetórias por meio de perfis cronológicos, iniciando pelo líder negro, Luiz Gama, Figura 1.

2.2.1 Do Líder Negro Luiz Gama

Luiz Gonzaga Pinto da Gama nasceu em Salvador, em 1830, e é a única das lideranças negras citadas neste estudo que experienciou a escravidão na infância, foi vendido aos 10 anos de idade pelo pai, para saldar dívidas de jogatinas e familiares. Gama aprendeu a ler e escrever por conta própria, um autodidata, que aos 18 anos, por seus próprios meios, obteve os documentos necessários para se libertar, vindo a ingressar, em seguida, na Força Pública de São Paulo como cabo (Martins, 1996; Ferreira, 2007; Centro de Memória Sindical, 2022).

Figura 1 - Luíz Gama (1830 - 1882)



Fonte: Centro de Memória Sindical, 2024.

Sobre sua atuação organizacional, após conquistar sua própria liberdade, dedicou-se ao jornalismo crítico e ao ativismo político, fundando no ano de 1864 o jornal semanário *Diabo*

Coxo e depois colaborou no jornal *Gazeta da Tarde*. Além dessas atividades, Gama atuou articulando a organização da Confederação Abolicionista, para tanto, através das publicações nos diários, veículos importantes de sua comunicação em massa, denunciou o tráfico negreiro, inclusive, calculou as dívidas dos senhores para com os escravizados e mobilizou-se para angariar recursos para comprar alforrias (Ferreira, 2010; Fundação Cultural Palmares, 2023).

No que refere ao seu legado, além da atividade jornalística, foi pioneiro do *advocacy* coletivo em organizações jornalísticas e jurídicas, foi advogado abolicionista em regime *pro bono*, defendendo aos escravizados sem custo, usando argumentos jurídicos para assegurar a liberdade de seus clientes. Combinava dados estatísticos, fazia uso da palavra na forma de retórica jurídica, aliado a uma escrita combativa e táticas para advogar em defesa dos interesses públicos e do Movimento Negro (Martins, 1996; Ferreira, 2007).

Tinha especial apreço pela lei de 7 de novembro de 1831 (Lei Feijó), que garantia a liberdade aos escravos que desembarcassem no Brasil vindos de outros países e qualificava seus proprietários como sequestradores, com a pena em punho derrubava a reputação dos oponentes, rotulando-os de forma precisa como verdadeiros “salteadores da liberdade” (Bicalho, 2020).

Destaca-se a seguir a trajetória do líder negro Machado de Assis, que assim como Gama, foi um autodidata, um negro em ascensão intelectual em uma sociedade que, historicamente, negou oportunidades à população negra.

2.2.2 Do Líder Negro Machado de Assis

Enquanto Gama utilizou a literatura e a imprensa como instrumentos de denúncia contra o racismo e a escravidão, Machado de Assis, Figura 2, de forma mais sutil e irônica, expôs as contradições da elite brasileira em suas obras, desmascarando a hipocrisia e os vícios da sociedade.

Figura 2 - Machado de Assis (1839 – 1908)



Joaquim Maria Machado de Assis nasceu em 21 de junho de 1839, no Morro do Livramento, no estado do Rio de Janeiro, sendo filho de um operário, Francisco José de Assis, descendente de escravos alforriados e de uma lavadeira de origem portuguesa (Fundação Palmares, 2023; Magalhães Júnior, 2005).

Pode-se dizer que foi um negro que sofreu, o apagamento de sua história como homem de cor, o que se conhece atualmente por epistemicídio, uma forma de assassinato simbólico que anula as pessoas negras como sujeitos do conhecimento, impondo-lhes status de inferioridade intelectual e cultural (Carneiro, 2023). Embora sua negritude fosse apagada por críticos e amigos como Joaquim Nabuco, que o apresentavam como branco, para reforçar sua universalidade literária, incorporou sua experiência de marginalização em obras como *Memórias Póstumas de Brás Cubas*, usando uma forma irônica de escrever para expor as contradições da elite brasileira (Silva, 2014).

Machado de Assis enfrentou desafios como a epilepsia, a gagueira e a perda precoce da mãe, contudo, apesar das adversidades logo publicou seu primeiro texto, aos 15 anos de idade, após dois anos, ingressou na Imprensa Nacional como aprendiz de tipógrafo onde conheceu Manuel Antônio de Almeida, quem viria a ser seu mentor, consolidando sua carreira literária (Fundação Cultural Palmares, 2023; Monteiro, 2024).

Quanto a sua atuação organizacional, como autodidata, aprendeu os idiomas latim e francês, além de técnicas tipográficas sem frequentar universidade, atuando como Tipógrafo na Imprensa Nacional, como colaborador. Atuou por 35 anos como servidor público (Sartorelli e Martins, 2016).

Em 1867 foi nomeado Ministro da Fazenda, em 1881 assumiu o cargo público de amanuense (escrevente) do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas; como chefe de gabinete, exerceu funções de contabilidade e pareceres legais, demonstrando o compromisso com o uso da lei para proteger os direitos dos afrodescendentes, usando o cargo para influenciar em políticas públicas, segundo (Fundação Cultural Palmares, 2023; Silva, 2014; Magalhães Júnior, 2005).

Deixa um legado que perpassa pela carreira no serviço público, pela literatura, configurando-se em uma liderança discreta, mas incisiva, que denunciou os vícios das elites por meio de uma imprensa e de redes burocráticas, após sua morte em 1908, suas obras literárias e ganharam projeção internacional, influenciando gerações de intelectuais negros (Silva, 2014; Guimarães, 2023).

Assim como Machado de Assis, outro grande líder negro, nascido também no Rio de Janeiro foi José Carlos do Patrocínio, mas conhecido como José do Patrocínio, próxima liderança a ser contextualizado, Figura 3.

2.2.3 Do Líder Negro José do Patrocínio

José Carlos do Patrocínio nasceu em 1853 em Campos dos Goytacazes no Rio de Janeiro, fruto da união entre uma jovem escravizada de 13 anos de idade e um padre branco de 54 anos, experiência que o expôs precocemente às injustiças do sistema escravocrata e alimentou sua consciência racial (Vasconcellos, 2011; Farias, 2020).

Figura 3 - José do Patrocínio (1853 - 1905)



Fonte: Academia Brasileira de Letras - ABL, 2024.

Ainda adolescente, mudou-se para o Rio de Janeiro, onde trabalhou na Santa Casa da Misericórdia em condições análogas à servidão e, em 1874, formou-se em Farmácia, mas optou por não exercer a profissão (Farias, 2011), isto é, recusa-se a exercer a profissão em protesto ao racismo institucional vivenciado nesses primeiros ofícios (Souza, 2015; Machado, 2014).

Quanto a sua atuação organizacional, no ano de 1875, estreou no jornalismo satírico em *Os Ferrões*, assinando como Notus Ferrão, tornando-se inicialmente um colaborador do jornal, posteriormente, veio a ser o proprietário da *Gazeta da Tarde*, onde publicou artigos incisivos, calculando as dívidas de senhores, denunciando o tráfico negreiro e mobilizando a opinião pública em praças e comícios (Portal Geledés, 2016; Fundação Cultural Palmares, 2023).

Patrocínio via na atuação de jornalística satírico, o poder dessa ferramenta como instrumento de mobilização, onde, em 1883 funda junto a André Rebouças e outros ativistas, a Confederação Abolicionista, coordenando a captação de fundos para a compra de alforrias, criando redes de apoio em todo o país. Seu legado de advocacy coletivo e financiamento popular

inspirou movimentos posteriores, perdurando como referência de liderança negra até sua morte em 1905 (Orico, 1977; Vasconcellos, 2011).

Como legado, pode-se dizer que consolidou o uso do jornalismo como ferramenta organizacional e de mobilização social e financeira em prol da causa negra.

A próxima líder negra, apresentada é Enedina Alves Marques, que pertenceu a um contexto histórico distinto ao de Patrocínio, contudo, compartilharam a superação das barreiras raciais e sociais.

2.2.4 Da Líder Negra Enedina Alves Marques

Enedina Alves Marques, Figura 4, nasceu em 13 de janeiro de 1913 em Curitiba, no estado do Paraná, filha de uma empregada doméstica e de um pai cujos vínculos sociais eram diversos, o que a colocou desde cedo em contato com as desigualdades raciais e sociais da época, de acordo com Benite (2020) e Fundação Cultural Palmares (2023).

Figura 4 - Enedina Alves Marques (1913 - 1981)



Fonte: Fundação Cultural Palmares, 2023.

Sob a tutela do delegado Domingos Nascimento Sobrinho, teve acesso raro à educação formal, ingressando na Escola Particular de Luiza Dorfmond e, em 1927, no curso Normal, concluído em 1931, o que lhe assegurou o primeiro vínculo como professora em escolas do interior e da capital (Benite, 2020; Fundação Cultural Palmares, 2023).

Como docente, estruturou turmas de alfabetização por série e ofereceu aulas particulares a crianças carentes, vendo na educação uma via de emancipação social. Em 1932, foi aprovada em concurso público e atuou na Secretaria de Educação e Saúde Pública do Paraná,

consolidando-se como referência pedagógica em municípios como São Mateus do Sul, Cerro Azul e Curitiba (Santana, 2013; Benite, 2020).

Paralelamente às funções de magistério, conciliou trabalhos domésticos, alfabetizou os filhos de seus empregadores para financiar seus estudos, chegando ao ano de 1939, quando concluiu o curso complementar, o que lhe permitiu pleitear uma vaga no curso de Engenharia Civil. Assim, Enedina ingressou na Faculdade de Engenharia do Paraná, no ano de 1940, enfrentando desafios acadêmicos e preconceitos de gênero e raça até sua graduação em 1945, transformando-se na primeira engenheira civil negra do Brasil (Benite, 2020; Santana, 2013).

Sua atuação organizacional transita pelo exercício de professora normalista, convicta de seu papel como agente de mudança, passando, em 1947 a servidora da Secretaria de Viação e Obras Públicas do Paraná, liderando projetos de infraestrutura hidrográfica, a exemplo construção da Usina Capivari Cachoeira em 1951 (Benite, 2020; Fundação Cultural Palmares, 2023).

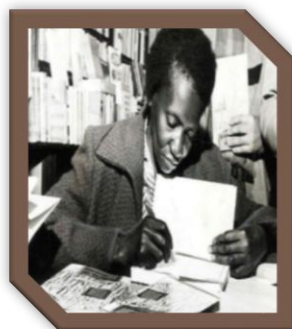
Deixa um legado pela liderança técnica em órgãos públicos, no pioneirismo formativo que abriu caminho para a presença de negras em organizações de engenharia e gestão pública. Após 29 anos de atuação no serviço público, aposentou-se em 1962 com honrarias, que se estendem as homenagens através da construção do Memorial à Mulher de Curitiba e ao Instituto de Mulheres Negras Enedina Alves Marques, que simbolizam a liderança acadêmica, técnica e comunitária (Benite, 2020; Fundação Cultural Palmares, 2023).

O próximo perfil de liderança negra apresentado é o de Carolina Maria de Jesus, atuou fora das organizações formais, contudo, exerceu uma liderança simbólica que tensionou as estruturas de poder e provocou debates sobre pobreza e exclusão social, aspectos centrais às organizações contemporâneas que buscam diversidade e responsabilidade social.

2.2.5 Da Líder Negra a Carolina Maria de Jesus

Autora de obras viscerais que demonstram a realidade de grande parte da população marginal do país, os relatos de suas vivências são amplamente discutidos na academia, e reconhecidos internacionalmente (Lopes, 2021), uma mulher à frente de seu tempo, trata-se de Carolina Maria de Jesus, Figura 5.

Figura 5 - Carolina de Jesus (1914 - 1977)



Fonte: Fundação Cultural Palmares, 2023.

Nascida em Sacramento, Minas Gerais, em 1914, Carolina Maria de Jesus teve um acesso limitado à educação formal, frequentou parte do primário. Teve uma infância marcada pela pobreza na zona rural, posteriormente adulta, foi morar na favela do Canindé, em São Paulo (Jesus, 2014; Dalcastagnè, 2023).

Em 1947, viúva e mãe solo de três filhos de pais distintos, sustentou-se como catadora de papel e diarista, durante sua longa jornada diária juntava pedaços de cadernos dos lixos, e neles, registrava as situações que lhe indignavam, a fome, o preconceito, a luta das mulheres faveladas, vivências que alimentaram sua escrita e transformaram seus diários na obra *Quarto de Despejo: Diário de uma Favelada*, lançada em 1960, uma revolução na literatura brasileira, um retrato da pobreza que denunciava as mazelas, as desigualdade sociais e o racismo de forma visceral com um olhar de dentro da favela (Jesus, 2014; Dalcastagnè, 2023; Oliveira, 2022; Fundação Cultural Palmares, 2023; Perpétua, 2000).

Embora a obra supracitada fosse traduzida para 16 idiomas, entre eles: alemão, espanhol, francês, polonês, inglês, romeno, dinamarquês, japonês, e outros (Perpétua, 2000) Carolina continuou marginalizada, enfrentando hostilidades e a falta de apoio institucional, mesmo assim, manteve-se firme, usando a escrita como estratégia de sobrevivência e instrumento de denúncia, organizando mais de 20 cadernos manuscritos que são fonte valiosa para estudiosos e ativistas (Jesus, 2014; Rosa, Silva, 2020).

Quanto à atuação organizacional, sua trajetória tem ausência de estruturas formais, atuou como agente de mobilização simbólica, usando a literatura para pressionar governos e universidades a reconhecerem a realidade das periferias.

Seu legado inclui não somente a obra literária, mas a inspiração e a legitimação de narrativas periféricas na academia e na cultura, abrindo espaço para autores negros contemporâneos e contribuindo para a crítica à colonialidade do conhecimento, sua produção

inaugurou espaços de diálogo acadêmico e institucional sobre as periferias, reforçando a importância de representantes negras em políticas culturais (Barone, 2019; Dalcastagnè, 2023).

A seguir, um líder negro que apresenta similitudes com Carolina Maria de Jesus, trata-se do Geógrafo Milton Santos, embora atuantes em campos distintos preocupavam-se com as dinâmicas enfrentadas pela população negra no Brasil.

2.2.6 Do Líder Negro Milton Santos

A liderança negra, deste título, trata-se de um Geógrafo crítico, que foi exilado, graduado em Direito e Doutor em Geografia, trata-se de Milton de Almeida Santos, Figura 6 (Saquet, Silva, 2008; Ribeiro, 2002).

Figura 6 - Milton Santos (1926 - 2001)



Fonte: Portal E-biografia, 2024.

Nascido em 3 de maio de 1926 em Brotas de Macaúbas, no estado da Bahia, Milton de Almeida Santos reformulou a disciplina da geografia ao enfatizar as relações sociais e econômicas na configuração do espaço (Saquet e Silva, 2008; Ribeiro, 2002).

Filho de professores, neto de educadores e trabalhadores rurais, alfabetizado em casa, cedo demonstrou aptidão para o ensino. Aos 13 anos lecionava matemática, mais tarde graduou-se em Direito pela Universidade Federal da Bahia- UFBA (1948), na França (1958) titulou-se Doutor em Geografia, na Université de Strasbourg (Universidade de Estrasburgo), com a tese O Centro da Cidade de Salvador (Cirqueira, 2024; Santos, 2011).

Exilado durante a ditadura militar, de 1964 a 1977, atuou em universidades na França, no Canadá, na Venezuela, na Tanzânia, difundindo conceitos como *meio técnico-científico-informacional* (grifo nosso), influenciando geógrafos latino-americanos a desenvolverem suas próprias abordagens críticas (Bernardes, 2020; Montes, 2022).

Autor de cerca de 40 livros, incluindo *Por uma Geografia Nova*, recebeu o Nobel da Geografia, o *Vautrin Lud* (1994), consolidando-se como referência internacional e inspirando reflexões sobre urbanização, globalização e desigualdades socioespaciais (Ribeiro, 2002; Elias, 2003; Carlos, 2002).

Quanto a sua atuação organizacional, foi professor titular na Universidade de São Paulo – USP (1983), coordenou programas de pós-graduação em Geografia, mentoreou gerações de pesquisadores e contribuiu para a institucionalização de uma geografia engajada com as demandas sociais brasileiras, liderou centros de estudos africanos influenciando políticas de ensino e pesquisa (Cirqueira, 2024; Bernardes, 2020).

Seu legado introduziu a abordagem crítica do meio técnico-científico-informacional na geografia, estabeleceu redes organizacionais de geógrafos comprometidos com a questão social, tanto na Latinoamérica quanto no exterior. Atuou no ensino, na pesquisa, na extensão, inclusive, a Unipampa adota o Programa Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) vinculado ao Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (Promisaes), voltado a permanência de estudantes estrangeiros nas instituições federais do país, possibilitando auxílios financeiros a estudantes de graduação (Portaria nº 3167, 2005; DAIINTER, 2025).

A seguir, traz-se a trajetória de Lélia González, embora Milton Santos e Lélia tenham atuado em áreas distintas em suas carreiras docentes, ambos se comprometeram com a luta antirracista e a valorização do conhecimento negro no Brasil.

2.2.7 Da Líder Negra Lélia Gonzalez

Lélia Almeida Gonzalez, Figura 7, nasceu em 1º de fevereiro de 1935 em Belo Horizonte, filha de um negro ferroviário, e de uma empregada doméstica indígena, Urcinda Seraphina de Almeida, o que a expôs desde cedo às vivências de desigualdade racial e cultural (Ratts, 2022; Fundação Cultural Palmares, 2023; Bairros, 2009).

Uma Antropóloga e filósofa, que passou pelo projeto de branqueamento social em sua passagem pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro - UERJ e pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio (Ratts, 2022; Gonçalves, 2022).

Figura 7 - Lélia Gonzalez (1935 - 1994)



Fonte: Fundação Cultural Palmares, 2023.

Lélia, migrou com a família, em 1942 para o Rio de Janeiro, lá conciliou os estudos com os trabalhos domésticos, graduando-se em História e Geografia em 1958, e em Filosofia em 1962 pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, tornando-se uma das poucas docentes negras da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio na década de 1970 (Barreto, 2021; Gonçalves, 2022).

Em termos de contexto e atuação organizacional, foi Vice-presidente do Congresso Mundial de Intelectuais Negros, membro do Movimento Negro Unificado - MNU, desde 1978, idealizadora e coordenadora do curso “Cultura Negra no Brasil” no Parque Lage pela Escola de Artes Visuais, no Rio de Janeiro, ocupou cargos no Conselho Nacional dos Direitos da Mulher e em eventos internacionais como o Festival Pan-africano de Artes e Culturas, solidificando sua liderança política e intelectual (Ratts, 2022).

Sua produção acadêmica, denunciou o mito da democracia racial, explorou o processo de branqueamento, agregando a psicanálise na construção de seu pensamento, inspirada em leituras das obras de Frantz Fanon (psiquiatra, filósofo e político negro), para compreender a cultura brasileira, propondo o conceito de *amefricanidade* (grifo nosso) como paradigma de resistência e valorização das raízes africanas na diáspora (Gonzalez, 1984; Cardoso, 2020; Silveira, 2022; Cardoso, 2014), outrora, analisando a exclusão das mulheres na sociedade, especialmente negras e indígenas, pioneira em criticar o feminismo dominante (Cardoso, 2014).

O legado de Lélia Gonzalez perdura na produção teórica sobre as intersecções de raça, gênero e classe, passa pela articulação de entidades governamentais e internacionais para combater o racismo e o sexismo nas organizações, inspira ao feminismo negro latino-americano, abrindo espaço para vozes subalternas na academia e na cultura brasileira. O próprio conceito de “amefricanidade” é um de seus legados como intelectual negra (Gonçalves, 2022; Fundação Cultural Palmares, 2023).

2.2.8 Do Líder Negro Kabengele Munanga

Traz-se a Kabengele Munanga, Figura 8, na página seguinte, tendo em vista que, em se tratando da questão racial no Brasil, durante o século XX, onde, intelectuais estrangeiros, predominantemente brancos e oriundos da Europa e Estados Unidos, tiveram um papel crucial na formação do pensamento científico brasileiro. Á vista disso, Munanga se apresenta como uma rara exceção no meio intelectual, por ser um acadêmico negro, natural da República Democrática do Congo (Munanga, Jaime e Lima, 2013).

Figura 8 - Kabengele Munanga (1940 - Presente Data)



Fonte: USP, 2024.

Kabengele Munanga nasceu em 1940 na região de Bakwa-Kalonji, no antigo Zaire, atual República Democrática do Congo, e foi batizado com o nome Crispin em 1953, adotando seu nome étnico em 1971 durante a revolução cultural de Mobutu Sese Seko, reforçando sua identidade ancestral (Munanga, Jaime e Lima, 2013).

Trata-se de um Antropólogo congolês, que se exilou no Brasil, e se transformou no primeiro doutor em seu país, constituindo-se professor titular da USP (Munanga, Jaime e Lima, 2013).

Munanga, graduou-se em Antropologia Cultural pela Universidade Oficial do Congo em 1969, tornando-se o primeiro doutor em Antropologia de seu país de origem. Ao receber uma bolsa do governo belga para estudos na Universidade Católica de Louvain, necessitou interromper os seus estudos por conflitos políticos, levando-o ao exílio político, como resultado veio a concluir seus estudos em 1975, na Universidade de São Paulo - USP, defendendo a tese de doutoramento (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016; Schwarcz, 2023).

Quanto a sua atuação organizacional, ao chegar ao Brasil em 1975, dedicou-se a compreender as relações raciais no país, atuando na USP entre os anos de 1980 a 2012, como

professor titular, criou e coordenou o Centro de Estudos Africanos e ocupou cargos de direção em museus, contribuindo para o fortalecimento da Antropologia Africana e da população afro-brasileira, e presidiu comissões de políticas antirracistas, organizando conferências acadêmicas internacionais (Munanga, Jaime, Lima, 2013; Schwarcz, 2023).

Autor e organizador de mais de 150 obras, incluindo *Negritude: usos e sentidos* (1986) e *Superando o Racismo na Escola* (2005), Munanga combinou pesquisa acadêmica com defesa de políticas afirmativas, influenciando o debate sobre identidade negra, multiculturalismo e educação antirracista (Guerreiro, 2023; Munanga, 2005).

Seu legado trata da estruturação de redes interdisciplinares e políticas afirmativas dentro de organizações acadêmicas, influenciando a legislação educacional e antirracista. Também, possui diversas premiações e reconhecimentos, a exemplos: a distinção honorífica de Comenda da Ordem do Mérito Cultural, recebida em 2002, comendas estaduais, o título de Professor Emérito concedido pela USP, em 2023. Kabengele Munanga permanece como referência no estudo da racialização no Brasil, articulando ancestralidade e compromisso social em sua trajetória intelectual (Schwarcz, 2023).

A próximo exemplo de trajetória de liderança negra, é a do professor e poeta Oliveira Silveira, Figura 9, que assim como Munanga, são lideranças de referência quando se trata da valorização da identidade negra no Brasil.

2.2.9 Do Líder Negro Oliveira Silveira

Oliveira Ferreira da Silveira, mas conhecido como Oliveira Silveira, nasceu em 1941 na zona rural de Rosário do Sul (RS), em meio a uma comunidade negra que preservava os costumes ancestrais. Filho de Felisberto Martins Silveira, uruguaio de fala castelhana, e de Anair Ferreira da Silveira, mulher negra de Rosário do Sul, Oliveira foi introduzido à política ainda menino, participando de grêmios escolares em Rosário do Sul e em Porto Alegre, onde anos após cursou Letras na UFRGS (Campos, 2006).

Nesse ambiente acadêmico, Oliveira Silveira, Figura 7, teve contato com autores como Solano Trindade, Cruz e Sousa que o que o levou a reconhecer as questões raciais que permeavam a sociedade e a buscar maior aproximação com a comunidade negra porto-alegrense (Campos, 2006).

Figura 9 - Oliveira Silveira (1941-2009)



Fonte: UFRGS, 2024.

Oliveira foi um dos fundadores do Grupo Palmares de Porto Alegre (1971), formado inicialmente por quatro jovens negros universitários: Oliveira Silveira, Antônio Carlos Cortes, Ilmo Silva e Vilmar Nunes, em plena ditadura militar, foi uma associação cultural onde se reuniam para estudar e divulgar a história e a arte do povo negro no Brasil. A partir de pesquisas sobre o Quilombo dos Palmares e de homenagens a líderes como Luís Gama, o grupo promoveu eventos públicos que ganharam notoriedade, reforçando a presença negra nos espaços culturais e promovendo um debate sobre representatividade e memória histórica (Escobar, 2014; Campos, 2006).

Quanto a atuação em termos organizacionais, a condução de eventos públicos, em busca de fazer com que a sociedade conhecesse a história do povo negro, através de homenagens históricas, a articulação que conduziu no Grupo Palmares quanto a oficialização, em 1978, do dia 20 de novembro como *Dia da Consciência Negra*, registrou a data como um marco nacional da luta antirracista. Essa conquista, construída em parceria com o Movimento Negro Unificado, consolidou institucionalmente a data e materializou a memória de Zumbi dos Palmares, fortalecendo a visibilidade negra em governos, escolas e demais organizações públicas e privadas (Portal Literafro, 2019; Fundação Cultural Palmares, 2023).

Paralelamente ao ativismo, desenvolveu ampla produção literária, títulos como *Germinou* (1962), *Banzo Saudade Negra* (1970) e *Poema sobre Palmares* (1987), cujas obras foram publicadas em coletâneas internacionais, em periódicos universitários nos EUA e na Alemanha. Sua escrita integra a tradição oral, poética e memória coletiva, exerceu papel estratégico de inserção da voz negra em ambientes acadêmicos e culturais, influenciando a formulação de políticas públicas de educação e ações afirmativas (Fundação Cultural Palmares, 2023; UFRGS, 2025).

Durante sua trajetória ativista registrou amplo acervo de registros em fotografias que fazem parte da cultura nacional sobre a política negra e da própria história do movimento negro nacional (Escobar, 2014).

É reconhecido pelo Programa CriaNegra desenvolvido na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS como “poeta da consciência negra brasileira”, nessa instituição orientou projetos de extensão que dialogam com a população de origem afro-brasileira, colaborou em obras coletivas sobre educação e diversidade. Condecorado com a Medalha Mérito Cruz e Sousa, a Comenda Anastácia e o Troféu Zumbi, entre outros prêmios (UFRGS, 2025; Fundação Cultural Palmares, 2023).

Seu legado reflete a construção de organizações mais inclusivas e a democratização do acesso cultural, demonstrando como a liderança negra pode transformar práticas institucionais, políticas públicas e curriculares de valorização negra (UFRGS, 2025; Fundação Cultural Palmares, 2023).

Oliveira Silveira faleceu em 1º de janeiro de 2009, vítima de câncer, aos 67 anos de idade, em Porto Alegre - RS (Escobar, 2014; Fundação Cultural Palmares, 2023), deixando a filha, Naiara Rodrigues Silveira Lacerda, nascida em 1969, e dois netos, o mais velho, Thales conviveu com maior proximidade ao avô, tornando-se seu parceiro em passeios e longas conversas (UFRGS, 2020; Projeto Concerto Ébano e Marfim, 2017).

Registra-se também que este poeta e ativista negro, é homenageado pelo Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas – NEABI Oliveira Silveira da unidade Bagé (Escobar, 2014; Portal Literafro, 2019).

De modo geral, pode-se dizer que existem alguns pontos em comum entre Oliveira Silveira e Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva, Figura 10. Suas trajetórias se entrelaçam no compromisso com a valorização da história e da cultura afro-brasileira, bem como na luta por políticas educacionais e sociais voltadas à equidade racial.

2.2.10 Da Líder Negra Petronilha Gonçalves e Silva

Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva, nasceu em 1942, na Rua Esperança, no bairro Colônia Africana, em Porto Alegre, e construiu, desde cedo, uma sólida trajetória acadêmica que alicerçou seu compromisso com a equidade racial. Educadora, formada em Letras (Português e Francês) pela UFRGS em 1964, e pesquisadora da área da educação, aprofundou-se em Educação com mestrado (1979) e doutorado em Ciências Humanas, Educação (1987) na

mesma instituição, complementando sua formação com pós-doutorado na University of South Africa (Silva, 2020; Benite, 2020).

Figura 10 - Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva (1942 - Presente Data)



Fonte: Retrato, Revista Educação, 2023.

Em relação a sua atuação organizacional, trabalhou como docente e pesquisadora ganhando dimensão internacional com convites que há levaram a lecionar em instituições como a University of South Africa (1996), Universidad Autónoma del Estado de Morelos (2003), Stanford University (2008; 2015) e Universidade de Maputo (2019). Nessas experiências, fortaleceu a rede de pesquisadores de relações étnico-raciais e ampliou o intercâmbio de saberes sobre políticas curriculares e direitos humanos (Silva, 2020; Benite, 2020).

Em 2002, Petronilha foi convidada pelo Movimento Negro para integrar o Conselho Nacional de Educação - CNE, onde, foi relatora do Parecer do CNE/CP 3/2004, idealizou e consolidou as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais – DCNERER e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Essa norma, em harmonia com a Lei 10.639/2003, redefiniu a inserção da temática afro-brasileira nos currículos escolares, estabelecendo parâmetros de qualidade e diversidade no sistema educacional (Silva, 2007; Silva, 2020, Coelho, 2021).

Além de sua contribuição normativa, coordenou o Programa de Ações Afirmativas da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, em São Paulo entre os anos de 2007 e 2011, recebendo honrarias como o Prêmio Luiza Mahin (2001), a Ordem Nacional do Mérito, Grau de Cavaleiro (2011) e o Prêmio Educação para a Igualdade concedido pela SEPPIR. Essas distinções reconheceram sua liderança na implementação de políticas inclusivas e sua força na luta contra o preconceito em ambientes acadêmicos e institucionais (Silva, 2020).

No campo teórico, Petronilha publicou a obra *Aprender, ensinar e relações étnico-raciais no Brasil* (2007), em que discute a ética, a epistemologia e a pedagogia decorrentes das

novas diretrizes curriculares, e em *Entre Brasil e África* (2018) defende a integração de saberes acadêmicos e populares. Em suas obras, enfatiza que pesquisa e militância caminham juntas para promover uma educação transformadora, centrada na justiça social e no respeito à diversidade étnico-racial (Silva, 2007; Silva, 2018; Coelho, 2021).

Seu legado tem a solidez de quem consolidou a obrigatoriedade curricular do ensino de história e cultura afro-brasileira nas escolas, transformando normas em práticas organizacionais de educação pública.

A trajetória de Petronilha apresenta pontos em comum com a trajetória Conceição Evaristo, a próxima liderança negra, os caminhos traçados por ambas as unem na luta por uma sociedade mais justa e representativa, são mulheres negras, que construíram suas histórias tendo como marca a superação das adversidades impostas pelo racismo.

2.2.11 Da Líder Negra Conceição Evaristo

Enquanto Petronilha se consolidou no meio acadêmico, contribuindo significativamente para a formulação de políticas educacionais voltadas a valorização da cultura afro-brasileira, Conceição Evaristo de Brito, Figura 11, a partir da literatura propõem uma forma de dar voz às experiências de mulheres negras e periféricas, ressignificando suas histórias através da escrita.

Figura 11 - Conceição Evaristo (1946 - Presente Data)



Fonte: Site Segunda Preta, 2025.

Maria da Conceição Evaristo de Brito nasceu em 1946, em Belo Horizonte, em uma família de origem humilde, onde aprendeu desde cedo o valor das histórias e da oralidade. Criada pela mãe e pelo padrasto, passou parte da infância com a tia Maria Filomena, conciliando os estudos com o trabalho doméstico e ajudando crianças vizinhas com deveres escolares. Essas

experiências, marcadas pela escassez material e pelo esforço para acessar livros e aulas, despertaram nela a percepção de que a escrita podia ser um ato transformador e um meio de inscrição no mundo (Portal Literafro, 2025; Silva; Cardoso, 2019).

Aos poucos, formalizou seu ingresso nos estudos de Letras e posteriormente em Literatura Comparada, graduando-se na UFRJ, obtendo o título de Mestre em Literatura Brasileira pela PUC-Rio (1996) e Doutorado em Literatura Comparada pela Universidade Federal Fluminense – UFF (2011). Sua formação acadêmica aprofundou sua sensibilidade para as narrativas afro-brasileiras e da diáspora negra, orientando seu compromisso com a educação que valoriza as experiências de sujeitos historicamente marginalizados (Portal Literafro, 2025).

Como escritora, cunhou o conceito de “escrevivência” para descrever uma escrita que nasce da vivência e da memória coletiva das mulheres negras, rompendo com a tradição eurocêntrica e elitista ao dar voz a personagens periféricas e silenciadas, abordagem literária criada como forma de resistência, denunciando injustiças e reafirmando a dignidade e a subjetividade de sujeitos negros, ampliando sua visibilidade tanto na literatura quanto no âmbito acadêmico (Evaristo, 2020; Kattar et al., 2023).

Sua obra mais emblemática, *Olhos d'Água*, coloca no centro da narrativa mulheres negras que transitam entre sofrimento e resistência, consolidando a literatura como ferramenta de justiça social. Ao representar protagonistas que afirmam suas reexistências, existências que resistem às opressões, Evaristo constrói um espaço organizacional simbólico em que a palavra e a arte literária se combinam para promover a inclusão e a transformação das estruturas de poder (Kattar et al., 2023; Evaristo, 2019).

Quanto a sua atuação organizacional, criou redes de coletivos literários, participou de comitês editoriais e eventos acadêmicos, promovendo a inserção de vozes negras em universidades e editoras (Evaristo, 2020; Kattar et al., 2023).

Além da produção literária, Evaristo é objeto de estudos que analisam sua trajetória como liderança negra nas organizações culturais e acadêmicas, ampliando a presença de vozes negras no campo literário e universitário (Nascimento, B., 2019).

Seu legado compõe-se de uma literatura ativista que transformou organizações culturais e acadêmicas, gerando espaços institucionais para autoras negras e para o desenvolvimento da pedagogia decolonial.

A seguir, apresenta-se a trajetória de Sueli Carneiro, uma liderança negra que está diretamente conectada à militância política e acadêmica formal, com forte atuação filosófica e ativista dentro e fora dos espaços da universidade.

2.2.12 Da Líder Negra Sueli Carneiro

Aparecida Sueli Carneiro Jacoel, mais conhecida por Sueli Carneiro, Figura 12, nasceu em 24 de junho de 1950, na Vila Bonilha, zona da Lapa, em São Paulo, filha mais velha de sete irmãos. Cresceu em um lar proletário que lhe mostrou precocemente as dinâmicas do machismo e da submissão, observadas especialmente no trato de sua mãe, costureira impedida de trabalhar fora. Essas vivências de desigualdade alimentaram em Sueli o desejo de independência, moldando sua percepção crítica sobre as interseções de gênero e raça desde a infância (Lourenço, 2022).

Figura 12 - Sueli Carneiro (1950 - Presente Data)



Fonte: Portal Geledés, 2023.

Em 1971, Sueli ingressou no curso de Filosofia na Universidade de São Paulo - USP e, simultaneamente, foi aprovada em concurso para atuar na Secretaria da Fazenda. A convivência acadêmica, sobretudo com pensadores africanos excluídos pela academia branca, despertou nela uma consciência aguda do epistemicídio e da elitização do saber universitário, marcando o início de sua caminhada como uma intelectual comprometida com a descolonização do conhecimento (Lourenço, 2022; Brito, 2023).

Na esfera pessoal e política, vivenciou a resistência ao preconceito ao casar-se com Maurice Jacoel, um homem branco e judeu, durante a ditadura militar, acolhendo em seu apartamento a pessoas perseguidas pela política, atuando informalmente numa espécie de rede de solidariedade antifascista (Lourenço, 2022). Esse engajamento, ainda que não institucionalizado, foi decisivo para fortalecer sua reputação de “briguenta”, termo que ela assume como símbolo de autodefesa e recusa à passividade frente ao racismo estrutural (Lourenço, 2022).

Quanto a sua atuação organizacional, como militante e ativista participou do ato fundacional do MNU, em 1978. Percebendo o machismo velado dentro do próprio movimento negro, passou a articular a urgência de um feminismo negro autônomo: em 1983, fundou o Coletivo de Mulheres Negras chamado Geledés, após a exclusão de negras do Conselho Estadual da Condição Feminina, no ano 1985, o qual se compunha por 32 mulheres brancas (Lourenço, 2022; Brito, 2023).

Publicou o livro *Mulher negra: política governamental e a mulher*, um estudo pioneiro que cruzou dados sobre gênero, raça e classe na análise das políticas públicas, uma obra com foco em apresentar um diagnóstico da mulher negra no país, dos 1975 a 1985 (Carneiro, 1985).

Atuou como conselheira em instâncias governamentais, uma trajetória reconhecida institucionalmente, que a levou a receber pelo Senado Federal, no ano de 2003, o diploma Mulher-Cidadã Bertha Lutz (Agência Senado, 2003). Em 2022, tornou-se a primeira mulher negra a receber o título de Doutora Honoris Causa pela UnB (Lourenço, 2022; Brito, 2023).

Seu legado vive, através na instituição de práticas organizacionais autônomas de feminismo negro, influenciando conselhos e políticas públicas que tratam sobre gênero e raça, também, ao denunciar o epistemicídio e a exclusão das produções intelectuais negras na academia, abre caminhos que dialogam diretamente com o percurso de outras lideranças negras, a exemplo de Nilma Lino Gomes, a seguinte liderança negra que compõem este elenco de perfis.

2.2.13 Da Líder Negra Nilma Lino Gomes

Nilma Lino Gomes, Figura 13, é natural de Ponte Nova, na Zona da Mata Mineira, de Minas Gerais, filha de João Jarbas Gomes, um ferroviário (in memoriam) e da bordadeira Maria da Glória Lino Gomes, cresceu com três irmãos, Normélia, Jarbas e João Carlos (Gomes, 2019).

Figura 13 - Nilma Lino Gomes (1961 - Presente Data)



Fonte: Tempos Presentes, UFMG, 2019.

Nilma Lino Gomes é uma destacada pesquisadora, professora universitária, antropóloga, a primeira mulher negra a ocupar o cargo de Ministra no Brasil, assumindo a pasta da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), e a pasta do Ministério das Mulheres, da Igualdade Racial, da Juventude e dos Direitos Humanos no governo Dilma Rousseff (2015-2016), e a primeira mulher negra Reitora Pró-Tempore da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB (2013- 2014), uma atuação no setor público que se soma à participação em associações como a Associação Brasileira de Pesquisadores Negros - ABPN e a Associação Brasileira de Antropologia - ABA, reforçando seu compromisso com a institucionalização de políticas antirracistas (Gomes, 2019; Gomes, 2024; Benite, 2020; FAPEMIG, 2022).

Nilma construiu seu amor pelas ciências humanas desde a infância, movida pelo fascínio por história, literatura, política e antropologia, viveu cercada de exemplos de resiliência e valorização do conhecimento, o que a levou a concluir o mestrado em Educação no ano de 1994 e, em 2002, defendeu com louvor a tese *Corpo e cabelo como ícones de construção da identidade negra* pelo Programa de Pós-graduação em Antropologia da USP, sob a orientação de Kabengele Munanga (Benite, 2020; Gomes, 2024).

Sua atuação organizacional perpassa pela atuação como educadora, pesquisadora, acumulou vasta produção acadêmica, exerceu funções estratégicas na UFMG; professora titular da Faculdade de Educação, coordenando o Programa de Ensino, Pesquisa e Extensão em Ações Afirmativas; Professora Emérita da UFMG (2019); líder de iniciativas para promover a igualdade racial no ambiente universitário e consolidar políticas de permanência para estudantes negros; ex-Ministra de Igualdade Racial (Gomes, 2003; Gomes, 2024).

Ainda, tem se destacado como uma voz contundente na defesa de que se tenha uma universidade verdadeiramente plural. Na palestra no Ciclo Tempos Presentes, em 12 de junho

de 2019, na UFMG, criticou a distorção havida no direito à educação, que se instala quando as instituições públicas não refletem a diversidade de sua comunidade. Para Nilma, a adoção de posturas antirracistas exige que as universidades investiguem as causas da sub-representação negra, reconhecendo que as cotas raciais, ao expor resistências internas e externas, desnudam o racismo estrutural que ainda persiste nos recintos acadêmicos (Gomes, 2019).

Na extensão universitária, implementou dois projetos de Ações Afirmativas voltados a jovens negros de baixa renda em Belo Horizonte. O primeiro projeto formou Agentes Culturais Juvenis, valorizando trajetórias artísticas e incentivando o reconhecimento da universidade como direito; o segundo projeto atuou diretamente com os ingressantes negros, oferecendo suporte acadêmico e técnico para garantir sua permanência e o êxito na graduação. Para Nilma, essas ações são fundamentais, mas insuficientes sem a ampliação de oportunidades em todas as etapas do sistema educacional (Gomes, N., 2003).

Nilma possui um legado que se apoia no desenvolvimento de programas institucionais de equidade educacional e na consolidação de políticas públicas antirracistas no ensino superior.

Visto este conjunto de perfis de lideranças negras e suas ações quanto ao desenvolvimento organizacional, o próximo tópico da fundamentação teórica trata sobre representações sociais e representatividade negra nas organizações.

2.3 Representações Sociais e Representatividade Negra nas Organizações

Tendo presente que há um contexto social que se reflete na invisibilidade do povo negro no Brasil, este título da dissertação trata da Teoria das Representações Sociais descrita por Serge Moscovici (2007), como pano de fundo, discorrendo-se na sequência o que a literatura de intelectuais negros discorre sobre representatividade negra nas organizações.

As representações sociais são entidades quase palpáveis, que circulam, se interligam e se solidificam constantemente no cotidiano, permeando a maioria das interações que se estabelecem, aos objetos produzidos ou consumidos, as comunicações realizadas. Correspondem, por um lado, à substância simbólica envolvida em sua elaboração, e por outro lado, à prática específica que gera essa substância, de forma semelhante à relação entre ciência ou mito e suas respectivas práticas científicas ou míticas, segundo Moscovici (2007).

Pode-se dizer que tais representações sociais não são fixas, pelo contrário, circulam ao serem compartilhadas entre as pessoas, se interligam quando associadas a outras representações, e se solidificam na medida em que se tornam mais enraizadas na cultura e nas

práticas sociais do cotidiano da população, trata-se dos conjuntos de ideias, crenças e valores compartilhados por um grupo, que influenciam a forma como os indivíduos percebem e interagem com o mundo ao seu redor. Essas representações sociais são construídas coletivamente e se manifestam em práticas cotidianas, objetos culturais e nas formas de comunicação (Moscovici, 2007).

Em uma forma mais simples de ser descritas, as representações sociais se estabelecem como ideias e conceitos que circulam no cotidiano das pessoas, estão presentes em quase tudo o que é feito e vivenciado, afetando as interações, os objetos utilizados e até mesmo as conversas tidas, formadas pela combinação de símbolos e ideias compartilhadas, por exemplo: o modo como pensamos sobre certos assuntos ou objetos é influenciado pelas experiências que temos e pelas ideias que aprendemos ao longo da vida (Moscovici, 2007).

Isto é, assim como a ciência não existe sem os procedimentos científicos, e o mito não faz sentido sem as práticas culturais relacionadas a ele, as representações sociais também são inseparáveis das práticas cotidianas e das interações sociais em que estão imersas (Moscovici, 2007).

Ao criar a Teoria das Representações Sociais, tem-se um olhar para as sociedades modernas, marcada pela multiplicidade de vozes e pela competição por autoridade. Não existe mais um único centro de legitimidade, crenças e saberes são disputados entre universidades, mídias, movimentos sociais, senso comum. Por isto, as representações sociais são dinâmicas, diversas e frequentemente surgem de tensões ou acontecimentos impactantes (a queda do Muro de Berlim, a epidemia de HIV/AIDS, conflitos por direitos humanos), revelando como diferentes grupos, com acesso desigual ao poder, constroem visões de mundo que servem aos seus interesses e reforçam (ou desafiam) hierarquias sociais (Moscovici, 2007).

No contexto brasileiro, essas representações sociais frequentemente marginalizam a população negra, afetando sua visibilidade e participação em diversas esferas sociais (Munanga, 2007).

Diante disso, traz-se a visão de intelectuais negros como, Kabengele Munanga, Sueli Carneiro, Conceição Evaristo, Silvio Almeida e Djamila Ribeiro, que abordam como deve ser entendida a representatividade negra nas organizações.

A persistente sub-representação de pessoas negras em cargos de liderança dentro de organizações públicas e privadas evidencia um problema estrutural que ultrapassa o âmbito eleitoral e alcança diretamente as práticas de governança e gestão desses espaços. Kabengele Munanga destaca que, mesmo em estados como a Bahia, onde a maioria da população é negra ou mestiça, jamais se viu um governador negro, mostrando que as organizações políticas locais

mantêm barreiras institucionais que excluem vozes negras das instâncias decisórias mais elevadas (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

A representatividade negra nas organizações deve refletir a composição social do país e ser fruto de políticas efetivas de inclusão. Em organizações educacionais, e traz como exemplo uma universidade situada numa região majoritariamente negra, como a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, no Recôncavo da Bahia, tende a ter maioria de estudantes e professores negros, espelhando a “fisionomia social do Brasil: um país de brancos, negros e mestiços” (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016, p. 39).

No ambiente acadêmico, as universidades funcionam como organizações institucionais que têm adotado cotas raciais para corrigir desequilíbrios históricos de acesso. A implementação antecipada dessas políticas em instituições como a UFRB, localizada em região de maioria de população negra, demonstra que as organizações educacionais podem espelhar a composição social local quando estruturam mecanismos de inclusão. Ainda assim, enfatiza-se que tais medidas são direitos coletivos e exigem comprometimento organizacional de todos os níveis administrativos, reforçando o papel das lideranças (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

Entretanto, aponta-se que a operacionalização das cotas dentro das organizações demanda sistemas robustos de verificação e transparência. A simples autodeclaração racial, sem critérios claros de heterodeclaração ou auditoria interna, pode ser cooptada por estratégias oportunistas, comprometendo a credibilidade das políticas organizacionais de diversidade e equidade. Assim, Munanga sugere que órgãos de compliance e comissões de diversidade sejam fortalecidos para garantir a integridade do processo (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

As ações afirmativas e as cotas raciais nas universidades, foram conquistas essenciais que ampliaram a presença de negros no ensino superior, casos como a UnB, que agora abriga mais estudantes negros do que em qualquer ano anterior, porém, essas políticas não devem ser entendidas apenas como um benefício ao negro, mas sim, como *direitos coletivos* (grifo nosso), de toda a sociedade brasileira em busca de maior igualdade. A adoção das cotas antes mesmo de lei federal, sob gestão de brancos, é prova disso: “quem é consciente, negro ou branco, deve lutar para transformar essa sociedade” (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

A representatividade negra em organizações políticas também requer que candidaturas de pessoas negras venham acompanhadas de programas de transformação institucional amplos. Munanga alerta que selecionar líderes negros apenas pelo critério racial, sem propostas concretas de mudança estrutural, que beneficiem também mulheres, outras minorias e a população não-negra, pode reforçar a representatividade simbólica, o tokenismo, e enfraquecer a confiança nas organizações como agentes de justiça social (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

Por exemplo, no campo político e nas instituições de poder, há uma grave incoerência representativa: na Bahia, onde cerca de 80% da população é negra ou mestiça, nunca houve um governador negro. Isso evidencia um desequilíbrio, mas alerta que candidaturas negras devem vir acompanhadas de propostas de transformação social amplas, que contemplem também populações brancas, mulheres e outras minorias, não se elegendo um candidato “simplesmente porque é negro” (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

Para efetivar a representatividade, as organizações devem adotar políticas antirracistas além da ocupação de vagas, incluindo treinamentos obrigatórios, metas de contratação e sistemas de monitoramento de indicadores de diversidade. Almeida ressalta que, sem essas práticas de governança interna e *accountability*, a presença de gestores negros torna-se meramente simbólica, sem impacto real na cultura organizacional ou nos resultados de equidade (Almeida, 2019; Carneiro, 2019).

A representatividade verdadeira nas organizações depende de dar voz ativa às pessoas negras na elaboração e execução de políticas internas. O “lugar de fala” deve ser formalmente reconhecido em conselhos, comitês e espaços de decisão, garantindo que perspectivas negras moldem a estratégia organizacional. Paralelamente, iniciativas culturais e educacionais dentro das empresas, como grupos de afinidade e eventos sobre história afro-brasileira, fortalecem a cultura inclusiva e inspiram transformações mais profundas (Ribeiro, 2019; Souza, 2021; Caetano, Gomes, Castro, 2022).

Vincula-se representatividade negra nas organizações à igualdade, cidadania e justiça social, para garantir a presença negra nos espaços de ensino, poder público e política como parte de um processo maior de democratização que exige políticas públicas afirmativas contínuas, legislação específica (como ensino de história afrobrasileira) e mobilização social constante. Cotas e leis são passos importantes, mas, deve-se atentar ao fato de que “uma década de políticas afirmativas não transforma a sociedade” por si só. A concretização da representatividade negra nas organizações, portanto, passa pelo reconhecimento dos negros como cidadãos de pleno direito e pela implementação de direitos coletivos capazes de reverter séculos de exclusão racial (Fernandes, Telo, Cordaro, 2016).

Discute-se racismo estrutural e institucional como elementos profundamente enraizados na sociedade. O racismo não se resume a atitudes individuais, mas está inserido na forma como a sociedade se organiza e nas instituições que a compõem. Nesse contexto, a representatividade negra nas organizações, em espaços de poder é apresentada como fundamental para o enfrentamento do racismo, pois a ausência de pessoas negras nesses espaços evidencia a desigualdade racial (Almeida, 2019).

A visão de Almeida (2019) coaduna com Ribeiro (2019), na obra *Lugar de Fala*, afirma-se que a representatividade negra nas organizações importa, principalmente porque a falta dela é um reflexo da desigualdade estrutural. Quando não vemos pessoas negras em espaços de poder, na mídia, na política, na universidade, isso reforça a ideia de que elas não pertencem ali, defendendo que ver mulheres negras em posições de destaque, como ela mesma na filosofia, fortalece outras mulheres negras, gera identificação e inspira. No entanto, lembra que não basta estar no lugar, é preciso ter consciência e compromisso com o coletivo (Ribeiro, 2019).

A representatividade nas organizações por si só não é suficiente para combater práticas racistas. A presença de pessoas negras em cargos de prestígio precisa estar acompanhada de ações institucionais concretas e políticas antirracistas eficazes, que incluam a revisão de práticas, a promoção da diversidade e o combate às desigualdades estruturais. Sem essas medidas, as instituições continuarão sendo agentes de reprodução do racismo, mesmo que com rostos negros ocupando posições visíveis (Almeida, 2019; Carneiro, 2019).

Visto isso, a seguir apresenta-se a metodologia empregada, no capítulo 3.

3 METODOLOGIA

Este capítulo expõe os instrumentos metodológicos empregados no desenvolvimento da pesquisa, e foi dividido em quatro seções. Na seção 3.1 foi abordada a caracterização da pesquisa, a seção 3.2 tratou dos sujeitos da pesquisa, a seção 3.3 detalhou sobre a técnica de coleta de dados e a seção 3.4 explanou sobre a técnica de análise e interpretação dos resultados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza por possuir natureza qualitativa e caráter exploratório, cujo objetivo foi compreender em profundidade como se constituem as lideranças negras no contexto da Unipampa e de que forma influenciam na promoção da representatividade institucional e de igualdade racial, na percepção dos sujeitos vinculados aos 10 Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) da instituição.

A pesquisa qualitativa é apropriada para responder a questões específicas e complexas no campo das ciências sociais, pois considera dimensões da realidade que não podem ser quantificadas, abrangendo um universo de significados, valores, crenças, motivações, aspirações e atitudes, concentrando-se em aspectos mais profundos das relações, processos e fenômenos, que não se reduzem à mensuração de variáveis (Minayo, 2001).

Justifica-se o uso dessa natureza de pesquisa pela necessidade de captar percepções subjetivas, sentidos atribuídos e experiências vividas pelos participantes em relação às figuras reconhecidas por eles como lideranças negras, aprofundando a interpretação das falas relacionadas as lideranças.

O caráter exploratório tem como finalidade proporcionar uma visão geral, ainda que aproximativa, sobre determinado fenômeno. As pesquisas exploratórias são especialmente utilizadas em contextos em que o tema investigado é pouco abordado na literatura, dificultando a formulação de hipóteses claras e operacionalizáveis (Gil, 2008).

Como enfatizou-se na justificativa do estudo, na seção 1.3, a pesquisa bibliométrica realizada apontou para uma lacuna na produção acadêmica nacional para o tema lideranças negras, ainda pouco estudado sendo especialmente inovadora a abordagem de lideranças negras em contextos universitários, reforçando o caráter exploratório da presente pesquisa.

Foi adotado o Estudo de Caso como método. O estudo de caso é considerado um método apropriado para a análise de fenômenos complexos inseridos em contextos reais, sobretudo quando não há uma delimitação clara entre o fenômeno e o contexto em que ocorre (Yin, 2015).

O estudo de caso possibilitou examinar de forma aprofundada e contextualizada, a constituição e a influência das lideranças negras na Unipampa, a partir das percepções dos sujeitos vinculados a nove entre os dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas - NEABIs, localizados em nove entre dez campi que compõem a universidade.

Deste modo, em razão da configuração institucional da Unipampa, que conta com um NEABI por unidade acadêmica, totalizando 10 NEABIs, suscitou o uso da estratégia de estudo de caso único com unidades de análise incorporadas, constituindo-se um caso revelador devido a uma especificidade pontual: ter sido a primeira universidade federal do sul do Brasil a eleger um reitor negro.

Um estudo de caso único com unidades de análise incorporadas é aquele em que se investiga um único fenômeno ou caso principal (a unidade de análise mais ampla), mas esse caso é desmembrado em subunidades internas que permitem uma análise mais aprofundada e rica. Essas subunidades estão contidas dentro do mesmo contexto geral do caso, e sua inclusão possibilita examinar diferentes aspectos do fenômeno investigado, sem perder de vista sua totalidade e complexidade (Yin, 2015).

Por outra parte, um estudo de caso revelador é escolhido quando o pesquisador identifica uma situação anteriormente inacessível para investigação, mas que, ao se tornar disponível, permite observar e analisar fenômenos de maneira inédita, contribuindo significativamente para a compreensão teórica do tema em questão (Yin, 2015).

Por tanto, as unidades de análise incorporadas foram os NEABIs, e o caso único foi a própria Unipampa. Logo, as unidades incorporadas ao caso proporcionaram diversidade de experiências institucionais, expressas nos relatos dos sujeitos da pesquisa, sendo esses estudantes, técnicos administrativos em educação e docentes, em sua maioria autodeclarados negros, o que permitiu o acesso a dinâmicas institucionais frequentemente invisibilizadas.

A singularidade do caso revelador se pautou pelo fato da instituição ter sido a primeira universidade federal do sul do Brasil a eleger um reitor negro, como já mencionado, o professor doutor Roberlaine Ribeiro Jorge, que geriu a Unipampa entre os anos de 2019 e 2023 (Geledés, 2020; Jornal Minuano, 2020; Jornal Tribuna do Pampa, 2020; Galeria de Reitores, 2025).

Esse marco institucional ofereceu uma oportunidade única para refletir sobre a emergência e a legitimação de lideranças negras em espaços de gestão universitária, especialmente em uma instituição multicampi situada em região de fronteira com o Uruguai e a Argentina.

A natureza incorporada do caso, favoreceu a identificação de padrões e contrastes intercampi e entre os diferentes perfis de sujeitos participantes. Para além disso, a posição da

pesquisadora dentro da instituição, como mulher, negra, ex-aluna de graduação (2009–2014), bolsista de programas de permanência estudantil (2009-2014), servidora atuante na assistência estudantil (2018 - 2025), detentora de cargo de gestão (2021-2025) proporcionou um olhar implicado e racializado sobre o campo de estudo. Tais vivências possibilitaram aprofundar a observação e captar nuances contextuais que reforçaram o caráter revelador do estudo.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

A seleção dos participantes desta pesquisa ocorreu por conveniência, pela disponibilidade e engajamento dos sujeitos em participar voluntariamente, entendendo-se que as pessoas que se vinculam de forma direta aos NEABIs possuem vivências institucionais que as qualificam para contribuir com reflexões aprofundadas sobre o tema em estudo.

A amostragem por conveniência é uma técnica não probabilística de escolha de participantes baseada na acessibilidade e disponibilidade dos mesmos, e é frequentemente utilizada em estudos exploratórios e qualitativos, conforme Gil (2008).

A pesquisa contou com a contribuição de 24 sujeitos vinculados a nove entre os dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas – NEABIs. Os núcleos que contaram com respondentes foram os dos campi: Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Jaguarão, Itaqui, São Gabriel, Santana do Livramento e Uruguaiana. Não houve participantes do Neabi do Campus São Borja.

Os sujeitos que responderam à pesquisa se conformaram por estudantes, Técnicos Administrativos em Educação-TAE e docentes, em sua maioria negros, que acompanham o trabalho desenvolvido pelos NEABI e por conformarem a comunidade acadêmica da Unipampa.

Dentre esses, captou-se a visão de servidores atuantes na reitoria, categorizados como pertencentes ao perfil TAE ou docente para fins de manutenção do anonimato sobre suas identidades. Entende-se que contar com suas opiniões enriqueceu o estudo.

A seleção dos sujeitos e não das próprias lideranças se baseou em dois aspectos: o primeiro resulta do fato que não há documentos formais ou estudos que apontem quem são as lideranças negras na instituição. O segundo aspecto e o mais importante, é o fato de que as lideranças negras nem sempre se reconhecem como tal.

Nem toda pessoa que exerce influência ou inspira outras se autodeclara líder, algo comum especialmente em contextos de luta social, em que a atuação é vista como parte de um compromisso coletivo e não como uma posição individualizada de liderança.

Sustentam essa percepção empírica, os textos de Gomes (2022), ao afirmar que em contextos de opressão histórica, como o vivido pelas populações negras no Brasil, é comum que sujeitos que exercem influência ou protagonismo não se reconheçam imediatamente como lideranças.

Os saberes produzidos na luta por emancipação foram historicamente invisibilizados e muitos sujeitos negros ocuparam recentemente a posição de “sujeito” político e epistêmico, posição que lhes foi negada por séculos. Isso contribui para que, mesmo atuando de forma estratégica na promoção da igualdade racial, alguns sujeitos não se identifiquem como líderes, especialmente em espaços institucionais marcados por estruturas excludentes (Gomes, 2022).

Essa compreensão é compartilhada por autores como Munanga (2004) e Carneiro (2023), que denunciam os efeitos do racismo estrutural e epistêmico sobre a autopercepção das populações negras. Ambos argumentam que a negação histórica do lugar de sujeito político e produtor de saber compromete o reconhecimento das próprias ações como liderança, especialmente em espaços institucionais marcados pela exclusão racial.

Visto isso, a Tabela 2, na página seguinte, apresenta os dados dos sujeitos, organizados a partir do perfil dos participantes, considerando a ordem em que as respostas dos formulários foram recebidas, filtradas por categoria profissional.

Assim, as respostas dos estudantes aparecem primeiro, seguidas pelas dos técnico-administrativos em educação (TAEs) e, por fim, pelas dos docentes. A primeira coluna da tabela indica a ordem de recebimento das respostas dentro de cada grupo.

A segunda coluna apresenta o código do participante, composto por sua condição institucional, etnia autodeclarada e um número identificador sequencial.

A terceira coluna exibe a categoria profissional (estudante, TAE ou docente). A quarta coluna mostra o gênero autodeclarado (masculino/ feminino). A quinta coluna refere-se à faixa etária, conforme categorias predefinidas. A sexta coluna informa o tempo de vínculo com a instituição e, por fim, a sétima coluna apresenta a etnia autodeclarada, conforme as categorias do IBGE.

Tabela 2 - Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Ordem	Código Partic	Categoria	Gênero	Faixa Etária	Tempo Vínc.	Etnia
1	Estudante_Preto_1	Estudante	M	25-34	1 a 2 anos	Preto
2	Estudante_Branca_1	Estudante	F	45-54	1 a 2 anos	Branco
3	Estudante_Preta_2	Estudante	F	18-24	3 a 5 anos	Preto
4	Estudante_Preto_3	Estudante	M	18-24	3 a 5 anos	Preto
5	Estudante_Parda_1	Estudante	F	25 a 34	3 a 5 anos	Pardo
6	Estudante_Branca_2	Estudante	F	45 a 54	3 a 5 anos	Branco
7	Estudante_Preta_4	Estudante	F	45 a 54	- de 1 ano	Preto
8	Técnica_Preta_1	TAE	F	55 a 64	+ 5 Anos	Preto
9	Técnico_Preto_2	TAE	M	35 a 44	+ 5 Anos	Preto
10	Técnica_Preta_3	TAE	F	35 a 44	+ 5 Anos	Preto
11	Técnica_Branca_1	TAE	F	35 a 44	+ 5 Anos	Branco
12	Técnica_Branca_2	TAE	F	55 a 64	+ 5 Anos	Branco
13	Técnica_Branca_3	TAE	F	55 a 64	+ 5 Anos	Branco
14	Técnica_Branca_4	TAE	F	55 a 64	+ 5 Anos	Branco
15	Docente_Preta_1	Docente	F	55 a 64	1 a 2 anos	Preto
16	Docente_Preto_2	Docente	M	55 a 64	+ 5 Anos	Preto
17	Docente_Pardo_1	Docente	M	45 a 54	+ 5 Anos	Pardo
18	Docente_Parda_2	Docente	F	45 a 54	+ 5 Anos	Pardo
19	Docente_Preta_3	Docente	F	35 a 44	+ 5 Anos	Preto
20	Docente_Preta_4	Docente	F	45 a 54	+ 5 Anos	Preto
21	Docente_Preta_5	Docente	F	45 a 54	+ 5 Anos	Preto
22	Docente_Parda_3	Docente	F	45 a 54	+ 5 Anos	Pardo
23	Docente_Branco_1	Docente	M	55 a 64	+ 5 Anos	Branco
24	Docente_Preto_6	Docente	M	45 a 54	+ 5 Anos	Preto

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A disposição dos dados da Tabela 2 evidencia a diversidade dos sujeitos em termos de perfil institucional, demográfico e tempo de vínculo, permitindo observar, de forma clara e organizada, quem compôs a amostra e como cada grupo foi representado, facilitando o acompanhamento das respostas ao longo da pesquisa.

3.3 Técnica de Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de três estratégias complementares, caracterizando um processo de triangulação de técnicas de coleta de dados. A primeira fonte de evidência consistiu na análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Unipampa, até o ciclo vigente de 2025, bem como dos Planejamentos Estratégicos (PE) deles derivados, por se tratar de instrumentos orientadores da gestão universitária.

Foram analisados documentos públicos institucionais, como portarias, resoluções e regimentos disponíveis no site oficial e nos repositórios institucionais, especialmente aqueles relacionados aos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs), a fim de compreender as diretrizes formais relativas às temáticas de igualdade racial e participação da população negra na universidade.

A análise documental é compreendida como uma técnica que consiste em tratar o conteúdo de modo a apresentá-lo de forma distinta daquela originalmente registrado, com o intuito de facilitar sua consulta e referência, conferindo uma forma mais adequada de representar a informação por meio de processos de transformação (Bardin, 1997).

A segunda fonte de dados correspondeu à observação participante direta da pesquisadora, mulher negra, servidora da Unipampa desde dezembro de 2018, ex-bolsista dos programas de permanência da assistência estudantil (2009 a 2014) e discente da pós-graduação stricto sensu (2023–2025). Entre 2021 e 2025, ocupou o cargo de Chefia da Divisão de Controle, Planejamento e Projetos (DCPP), responsável pela gestão orçamentária da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Assistência Estudantil (PRODAE), a qual atua em ações voltadas especialmente à permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

A observação participante, tem origem nos campos da antropologia e da sociologia, e é comumente empregada em pesquisas de abordagem qualitativa para a coleta de dados em contextos nos quais os indivíduos estão engajados em atividades dentro de seus ambientes naturais, o que possibilita a análise da realidade social, conforme Holloway e Wheeler (1996).

A terceira fonte de dados foi um roteiro estruturado com questões abertas e fechadas, aplicado *via Google Forms*. Esse instrumento permitiu captar as percepções dos participantes sobre quem são as lideranças negras na Unipampa, como se constituem e quais ações desenvolvem para promover igualdade racial e representatividade institucional.

Neste aspecto, adotou-se a perspectiva de Yin (2015) que coloca que estudos de caso podem ser desenvolvidos com base em diversas fontes de evidência empírica, como pesquisas estruturadas, documentos, observações e questionários, sem depender exclusivamente de entrevistas. A utilização dessas fontes é válida desde que os dados obtidos sejam triangulados e mantenham relação direta com o fenômeno investigado.

Retomando o tema sobre o instrumento de coleta, esse combinou perguntas fechadas para caracterização institucional e sociodemográfica dos respondentes, contendo: autodeclaração racial, vínculo e tempo de atuação na Unipampa, campus, sexo e faixa etária; e perguntas abertas voltadas a captar percepções e memórias de eventos, práticas e mudanças institucionais atribuídas às lideranças negras da instituição, identificadas pelos sujeitos, por exemplo: identificação de momentos marcantes, iniciativas concretas e impactos em normativos ou na cultura da instituição.

Essa combinação permitiu coletar dados qualitativos ricos em reflexões, ao mesmo tempo em que mapeou o perfil dos 24 sujeitos.

Quanto ao protocolo de aplicação do instrumento (terceira fonte de dados), seguiu-se o seguinte procedimento: em um primeiro momento fez-se uma seleção por conveniência dos participantes, baseada na disponibilidade dos mesmos e no vínculo destes junto aos NEABIs, respeitando a disponibilidade de tempo e acesso.

Em um segundo momento houve um contato prévio via grupos de WhatsApp dos NEABIs, e via chat do *gmail* (hangouts) apresentando o objetivo da pesquisa e os critérios de participação.

Em um terceiro momento foi enviado o link do roteiro estruturado, acompanhado de um convite formalizado por e-mail e com o reforço para a adesão nos grupos. O roteiro enviado continha uma mensagem explicando as condições de participação, objetivo geral e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), versando sobre o caráter voluntário, a confidencialidade (LGPD 13.709/18) e a possibilidade de desistência a qualquer momento.

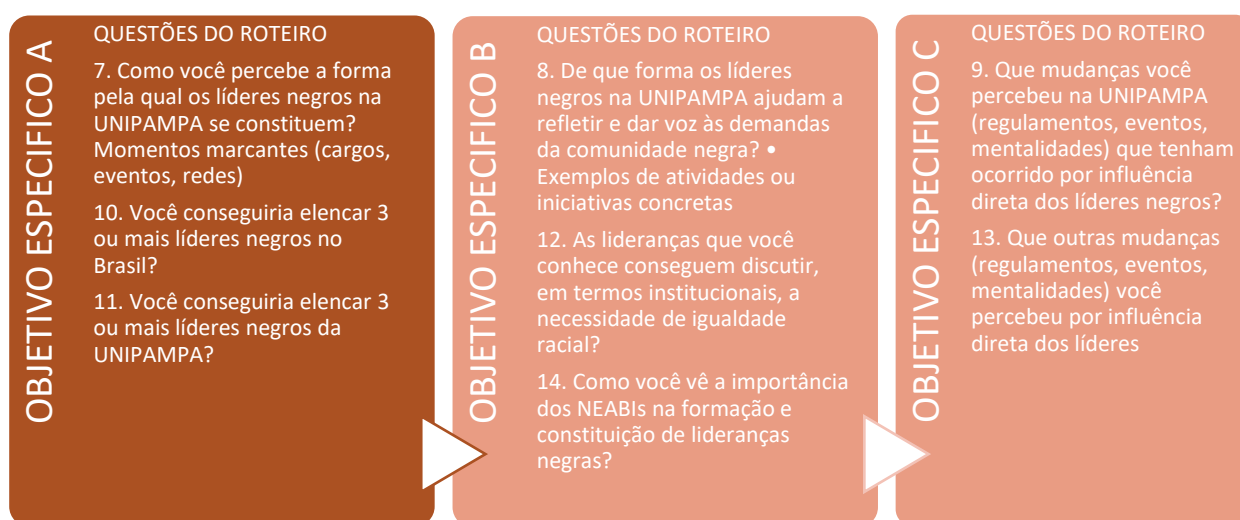
O período de coleta ocorreu entre os dias 22 e 30 de maio de 2025 até as 15hs, totalizando nove dias consecutivos, para preenchimento voluntário e anônimo.

Todo o processo foi conduzido sem interferência presencial, garantindo autonomia dos respondentes para elaborarem suas respostas em um formato auto aplicado, onde, a

configuração *online* permitiu o alcance simultâneo, entre diferentes unidades acadêmicas da Unipampa, minimizou atrasos na coleta, alinhando-se às restrições de tempo impostas pelo cronograma da dissertação.

Com base nas questões do roteiro, elaborou-se um quadro-guia (Figura 14), na próxima página, que serviu como apoio para a análise do corpus da pesquisa, facilitando a articulação entre as perguntas formuladas e os objetivos específicos do estudo.

Figura 14 - Guia Objetivos Específicos X Roteiro Estruturado



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esse quadro-guia contribuiu para organizar e sistematizar as informações coletadas, permitindo uma leitura mais direcionada e coerente com os objetivos propostos. Com a coleta finalizada e os dados organizados, passa-se à etapa seguinte, dedicada à apresentação da técnica utilizada para a análise desses dados.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

Para a interpretação dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que possibilitou a identificação de padrões, sentidos e categorias nos discursos. Essa abordagem permitiu categorizar as informações obtidas por meio do roteiro estruturado auto aplicado, tanto com base em categorias iniciais, previamente definidas a partir

das questões do instrumento, quanto em categorias emergentes, construídas de forma indutiva a partir das falas dos participantes

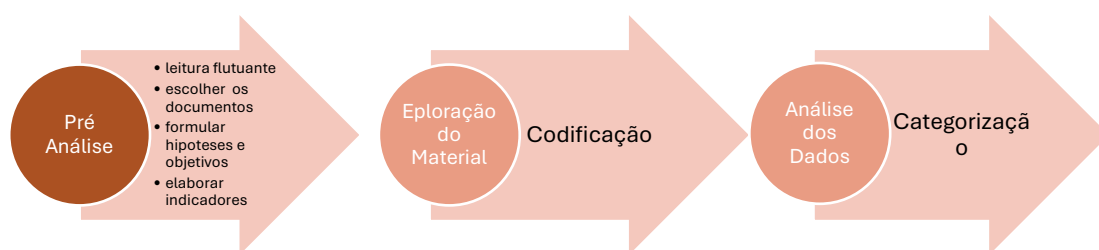
A técnica de análise de conteúdo visa desvendar os sentidos e interpretações que transcendem a leitura literal das mensagens, segundo Triviños (1987).

Consiste em um conjunto de técnicas de investigação das comunicações que empregam procedimentos estruturados, visando descrever o conteúdo das mensagens por meio da inferência dos saberes extraídos dos dados coletados nas entrevistas, observações e documentos (Bardin, 2011), neste caso, não houve entrevistas propriamente, mas, utilizou-se as respostas as perguntas abertas proporcionadas pelo roteiro autoadministrado.

A análise foi enriquecida por meio da triangulação de dados, integrando três fontes distintas: (1) análise documental dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Unipampa desde sua criação (PI 2009-2013; PDI 2014-2018; PDI 2019-2024; PDI 2025-2029), de documentos (Planejamento Estratégico, Portaria nº 1108 de 1º de setembro de 2014 que constituiu Comissão Especial de estudos sobre História e Cultura Afrobrasileira e Indígena), resoluções e informações disponíveis no site institucional referente aos NEABIs; (2) a observação participante direta da pesquisadora; (3) coleta de dados via roteiro estruturado aplicado por meio de formulário *google forms*.

Deste modo, a análise consistiu em três fases, conforme Figura 15, que foram: pré-análise, exploração do material e análise dos dados.

Figura 15 - Etapas da Análise de Conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Bardin (2011).

A pré-análise, foi a primeira etapa, organizando o corpus de pesquisa com as 24 respostas completas, que compreendeu uma leitura flutuante inicial para familiarização, não

sendo necessário transcrever as respostas, pois o roteiro foi elaborado e aplicado via *google forms*, tendo-se as respostas já no formato dissertativo.

Na exploração do material, segunda etapa, os códigos de codificação foram agrupados em quatro categorias principais que consistiram nos tópicos: constituição da liderança negra, mecanismos de influência, barreiras enfrentadas e impactos institucionais.

Foram criadas subcategorias para detalhar aspectos específicos das categorias iniciais. Ao final desse processo, realizou-se uma releitura das respostas ao roteiro, identificando-se duas categorias emergentes.

A Figura 16, na próxima página apresenta essas categorias de forma esquemática: (1) Constituição da Liderança Negra, (2) Mecanismos de Influência, (3) Barreiras Enfrentadas e (4) Impactos Institucionais.

Figura 16 - Categorias de Análise Iniciais



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Na etapa de análise, foi realizada a interpretação dos significados atribuídos às categorias à luz dos objetivos da pesquisa e da literatura sobre liderança negra, contrastando-se as percepções entre os diferentes perfis de sujeitos (docentes, técnicos e estudantes). A categorização final foi validada junto ao orientador, o que contribuiu para assegurar a coerência e a confiabilidade do processo analítico.

Conforme Bardin (2011), a análise de conteúdo exige primeiro a identificação do que está visível no texto, como palavras, ideias e estruturas, para, em seguida, deduzir logicamente os contextos, pressupostos e motivações que levaram os sujeitos a construir aquelas expressões.

A adoção desse conjunto de técnicas possibilitou a triangulação de dados, procedimento essencial em estudos de caso por contribuir para a validade e robustez da pesquisa. O uso de múltiplas fontes de evidência permite diferentes perspectivas sobre o mesmo fenômeno, reforçando a credibilidade das descobertas (Yin, 2015).

Para Yin, a triangulação de fontes fortalece o estudo de caso ao permitir que diferentes evidências converjam em torno de um mesmo conjunto de fatos ou padrões, tornando as inferências mais confiáveis e o raciocínio analítico mais robusto (Yin, 2015).

A triangulação configura-se como um exercício investigativo voltado a um tema central, no qual dados e análises provenientes de diferentes abordagens buscam construir uma compreensão simultânea e integrada. Trata-se de um método que recorre a evidências complementares para validar ou expandir as interpretações do pesquisador, incorporando múltiplas perspectivas e promovendo o aprofundamento dos significados, por meio da repetição de observações e análises, conforme Stake (2005) e Stake (2011).

Nesse sentido, a Figura 17 apresenta as diversas fontes de evidência empírica utilizadas neste estudo e demonstra como se deu o processo de triangulação ao longo da pesquisa.

Figura 17 - Triangulação de Dados

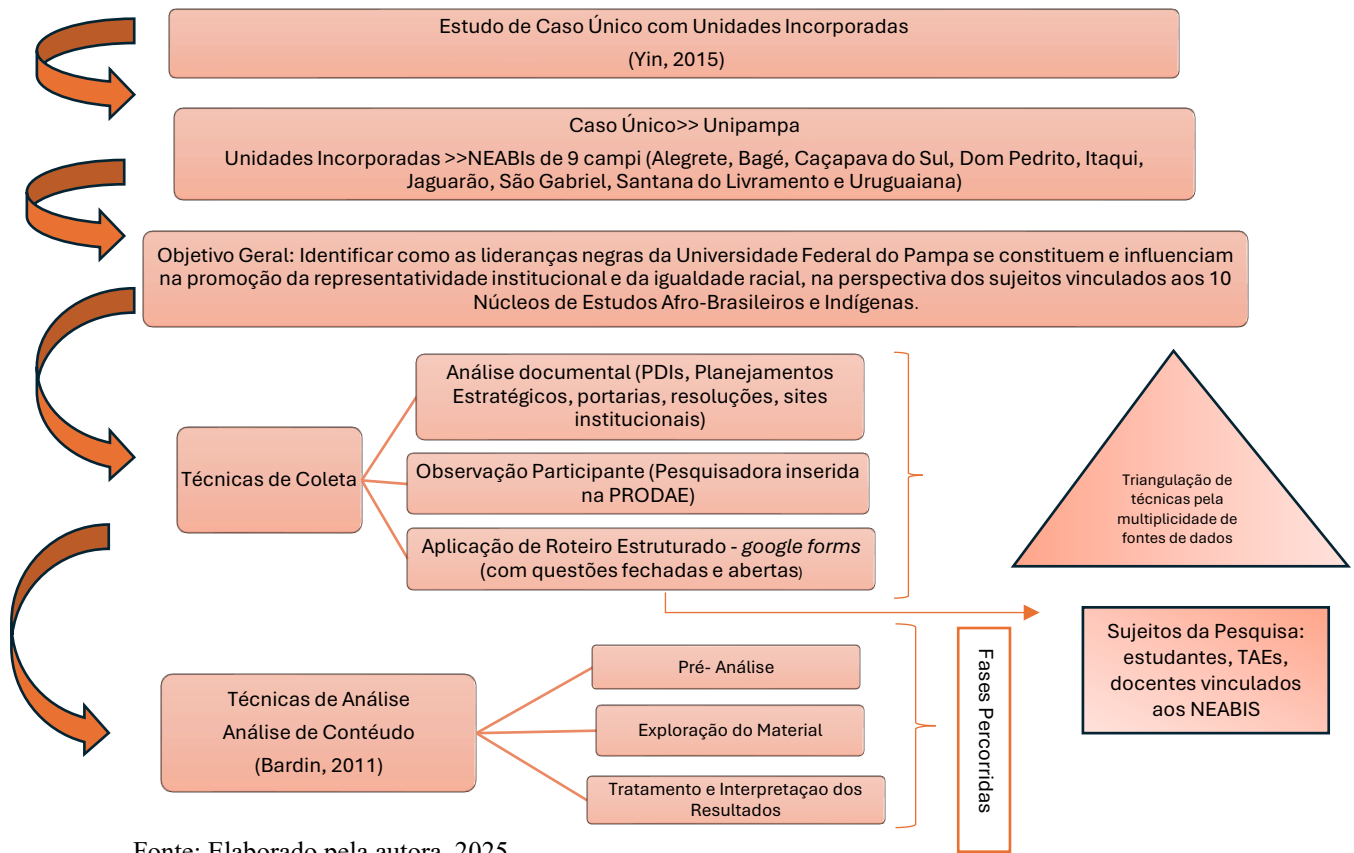


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Dessa forma, a combinação das três fontes, análise documental, observação participante e roteiro estruturado possibilitou uma compreensão aprofundada sobre as dinâmicas institucionais, a constituição das lideranças negras e sua atuação na Unipampa. Essa triangulação de técnicas fortaleceu a robustez metodológica da pesquisa, assegurando diversidade de perspectivas e densidade interpretativa nos dados coletados.

Levando em conta que o método guiou todo o percurso investigativo foi elaborado o percurso metodológico de estudo de caso, de forma a apresentar esquematicamente o caminho percorrido, conforme ilustrado na Figura 18, a seguir.

Figura 18 - Percurso Metodológico do Estudo de Caso



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Encerrada a apresentação das escolhas metodológicas e do percurso de investigação, apresenta-se o capítulo 4, que objetiva apresentar o caso estudado: a Universidade Federal do Pampa (Unipampa), instituição pública federal de ensino superior que se constitui como unidade de análise deste estudo de caso único revelador, conforme a proposta de Yin (2015). A seção 4.1 introduz o contexto institucional da Unipampa, destacando aspectos estruturais, históricos e políticos que justificam sua escolha como campo empírico, especialmente a eleição de seu primeiro reitor negro.

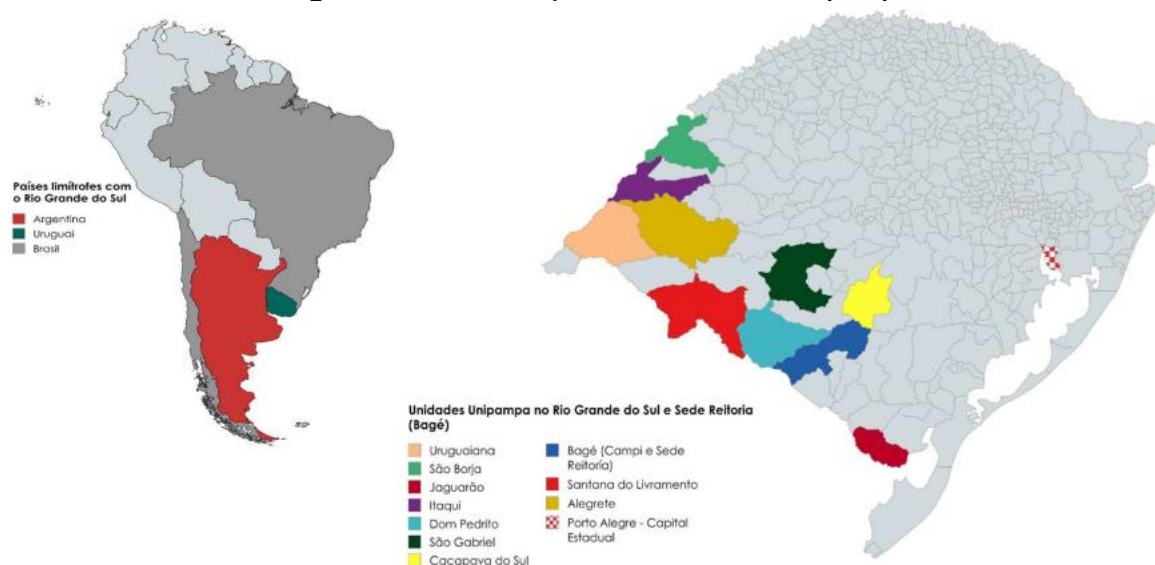
Em seguida, a seção 4.2 contempla a análise crítica dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da universidade entre os anos de 2009 e 2029, buscando identificar os avanços, lacunas e contradições nas políticas voltadas à equidade racial, institucionalização dos NEABIs e reconhecimento das lideranças negras no planejamento estratégico da instituição.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO ESTUDADO

O caso investigado refere-se à Universidade Federal do Pampa (Unipampa), uma instituição pública de ensino superior com estrutura multicampi, composta por dez Unidades Acadêmicas e uma Reitoria com sede no município de Bagé. Cada campus oferece cursos de graduação e pós-graduação, além de contar com estruturas próprias de gestão acadêmica e administrativa.

Os campi da Unipampa estão distribuídos por diversas regiões do interior do Rio Grande do Sul. Na Região Sul, junto à fronteira com o Uruguai, localiza-se o campus de Jaguarão. Na Região Sudoeste, ou da Campanha, encontram-se os campi de Bagé, onde também está sediada a Reitoria, Dom Pedrito e Santana do Livramento. Já na Região Centro-Oeste estão os campi de Alegrete, Caçapava do Sul e São Gabriel. Por fim, na Região da Fronteira Oeste, fronteira com a Argentina, estão os campi de Uruguaiana, Itaqui e São Borja, conforme apresentado na Figura 19.

Figura 19 – Localização Territorial da Unipampa



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Em cada um dos dez campi foi instituído um Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI), totalizando dez núcleos voltados à promoção da diversidade étnico-racial por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão.

Embora o primeiro núcleo tenha sido criado em 2010, no campus Uruguaiana, a formalização institucional dos NEABIs ocorreu apenas em 2016, com a publicação da Resolução nº 161, de 31 de outubro de 2016, aprovada pelo Conselho Universitário

(CONSUNI). Esse documento estabeleceu o Regimento Geral dos NEABIs, instituiu o Fórum NEABI/Unipampa e reconheceu oficialmente os núcleos em todos os campi, são eles:

- a) NEABI João Brás da Silva (Campus Alegrete);
- b) NEABI Oliveira Silveira (Campus Bagé);
- c) NEABI Tio Noca (Campus Caçapava do Sul);
- d) NEABI Antônio Sapateiro (Campus Dom Pedrito)
- e) NEABI Diva Rodrigues (Campus Itaqui);
- f) NEABI Mocinha - Maria Cezarina Cardozo (Campus Jaguarão);
- g) NEABI Quilombo do Pampa (Campus Santana do Livramento);
- h) NEABI Lanceiros Negros (Campus São Borja);
- i) NEABI Oxalá Sepé (Campus São Gabriel);
- j) NEABI Mãe Fausta (Campus Uruguaiana).

A escolha das nomenclaturas dos NEABIs representa não apenas um gesto simbólico, mas uma ação concreta de reconhecimento e valorização das identidades étnico-raciais nos territórios onde a Unipampa está inserida. Cada núcleo recebeu, em sua denominação, a homenagem a uma figura ou coletivo historicamente reconhecido pela luta antirracista ou pela valorização das culturas afro-brasileira e indígena em suas respectivas regiões.

Dentre os homenageados, destacam-se Oliveira Silveira, um dos idealizadores do Dia da Consciência Negra em 20 de novembro; João Brás da Silva, referência cultural no município de Alegrete, reconhecido carnavalesco e sambista; e Mãe Fausta, yalorixá reconhecida em Uruguaiana. Ainda que cada campus tenha autonomia para desenvolver suas ações, o vínculo institucional promovido pela Resolução nº 161/2016 evidencia o esforço da universidade em consolidar uma política de equidade racial transversal e multicampi.

Assim, os NEABIs não apenas promovem ações afirmativas, mas também preservam e dão visibilidade às histórias e aos legados dessas lideranças, materializando o compromisso da universidade com a memória e com a luta antirracista. Operam, portanto, como unidades incorporadas ao caso único da Unipampa, expressando, na prática, como as ações afirmativas se territorializam e se adaptam aos contextos socioculturais de cada região.

4.1 Contexto Institucional

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa) foi escolhida como unidade de análise por apresentar características singulares entre as universidades federais brasileiras. Entre os anos de 2019 e 2023, a instituição teve como reitor o professor doutor Roberlaine Ribeiro Jorge, tornando-se a primeira universidade federal da região Sul do Brasil a eleger um reitor negro.

Docente do Campus Alegrete desde 2011, Roberlaine é graduado em Engenharia Agrícola pela UFPel e possui mestrado e doutorado pela UFRGS nas áreas de Engenharia de Produção e Recursos Hídricos. Ao longo de sua trajetória acadêmica, atuou como coordenador do curso de Engenharia Agrícola, diretor de campus e membro do Conselho Universitário (CONSUNI).

Esse marco representa mais do que uma conquista individual: simboliza o surgimento de lideranças negras em espaços de poder acadêmico, oferecendo uma oportunidade valiosa para refletir sobre os processos de representatividade e a promoção da equidade racial no ensino superior público.

A região Sul do Brasil abriga universidades federais historicamente consolidadas, como a Universidade Federal do Paraná (UFPR), fundada em 1912 e considerada a mais antiga em funcionamento contínuo do país (INNOVATE, 2025); a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), fundada em 1934; e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 1960. Até o ano de 2025, nenhuma dessas instituições havia eleito um reitor negro, o que evidencia uma trajetória de exclusão racial nas esferas superiores de decisão das universidades públicas.

Esse cenário começou a ser alterado com a criação da Unipampa, instituída em 2006 a partir do Consórcio Universitário da Metade Sul, formalizado em novembro de 2005 por meio de Acordo de Cooperação Técnica entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPel).

O consórcio teve como objetivo ampliar o acesso ao ensino superior público em regiões historicamente marginalizadas, coube à UFSM implantar os campi de São Borja, Itaqui, Alegrete, Uruguaiana e São Gabriel que iniciaram suas atividades acadêmicas em outubro de 2006; e à UFPel, os campi de Jaguarão, Bagé, Dom Pedrito, Caçapava do Sul e Santana do Livramento, que deram início as atividades acadêmicas em setembro de 2006.

Nesse contexto, a eleição de um reitor negro em uma universidade pública jovem, situada no interior do Rio Grande do Sul, representa um acontecimento politicamente significativo, revelador (Yin, 2015). Ao romper com a histórica ausência de pessoas negras nos

altos cargos da gestão universitária, a Unipampa se consolida como um espaço privilegiado para investigar os caminhos, os desafios e os impactos da liderança negra no interior de uma estrutura institucional multicampi.

A seguir, organizou-se na seção 4.2 a análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDIs da Unipampa de 2009 a 2029, trazendo uma avaliação crítica dos documentos, levando em conta o contexto político-institucional, incluindo o fato de que o PDI 2019–2024 foi elaborado sob a gestão do primeiro reitor negro da universidade.

4.2 Análise dos Planos de Desenvolvimento Institucional da Unipampa (2009–2029)

Os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDIs) da Universidade Federal do Pampa constituem instrumentos estratégicos de médio prazo, com vigência quinquenal, nos quais são estabelecidos diretrizes, metas e objetivos para as áreas de ensino, pesquisa, extensão, gestão, infraestrutura e assistência estudantil. Desde sua fundação, a Unipampa elaborou quatro PDIs, cuja análise será apresentada nas próximas seções.

A leitura crítica desses documentos possibilitou identificar **avanços, silêncios e lacunas** no que se refere à promoção da equidade étnico-racial, à institucionalização de políticas afirmativas e ao reconhecimento de lideranças negras. Apesar das diferenças de estrutura e ênfases ao longo do tempo, os PDIs analisados compartilham uma característica recorrente: a **ausência sistemática** de metas, objetivos ou diretrizes voltadas especificamente aos estudantes negros, aos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs), às comissões de heteroidentificação e às ações de enfrentamento ao racismo institucional.

Tal lacuna se torna ainda mais expressiva diante do crescimento da presença negra na universidade e da atuação consolidada de coletivos e lideranças negras em todos os campi.

A seguir, apresenta-se a análise do PDI com vigência de 2009 a 2013, conforme detalhado na seção 4.2.1.

4.2.1 PI 2009–2013

O primeiro Projeto Institucional (PI) da Unipampa (2009–2013) concentrou-se na estruturação da universidade recém-criada, com ênfase na expansão dos campi, na consolidação da gestão e institucionalização da política de assistência estudantil. O documento construído sob a gestão pró-tempore de Maria Beatriz Moreira Luce (2008 - 2011), apresenta uma concepção de assistência voltada à permanência, à formação integral e à democratização do

ensino superior, contemplando ações destinadas a estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

O documento estabelece princípios como inclusão, equidade, democratização do acesso e permanência, bem como a implementação de programas de apoio pedagógico, ações de saúde, cultura, lazer e segurança alimentar. No entanto, embora a retórica do texto valorize a diversidade e a justiça social, a análise crítica revela que o PI adotou uma abordagem generalista e pouco efetiva quanto às especificidades do público negro.

Ainda que mencione a necessidade de acompanhamento dos estudantes ingressantes por meio das políticas afirmativas, especialmente afro-brasileiros, indígenas e estudantes de escolas públicas, essa referência aparece apenas como estratégia dentro da política de assistência, sem desdobramentos claros em ações, metas ou indicadores voltados ao combate às desigualdades raciais no ambiente universitário.

As diretrizes se restringem a recomendações genéricas de levantamento de perfil dos ingressantes e ao monitoramento da permanência estudantil, sem o reconhecimento explícito da população negra como grupo social historicamente marginalizado ou como público-alvo prioritário para políticas de equidade racial.

Embora o item 9.3 desse documento explore dados iniciais de pesquisa realizada para verificar o perfil do corpo discente, não aparecem nele, estratégias tampouco propostas de ações voltadas ao público negro.

Esse primeiro PI reflete o momento inicial da universidade, em que o foco era a expansão institucional, mas já evidencia a invisibilização da pauta racial como prioridade estratégica. Não há qualquer menção à criação de estruturas específicas voltadas ao enfrentamento do racismo institucional, como os Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs), que só começaram a surgir formalmente a partir de 2010 por iniciativas autônomas de servidores e estudantes. Tampouco se identifica, nesse documento, qualquer proposta para a criação de comissões de heteroidentificação.

Contudo, há uma preocupação com a promoção da diversidade, haja visto que, no item 10.4.2, que trata dos objetivos, estratégias e metas institucionais, destaca-se o Objetivo 1: “planejar o ingresso dos estudantes na universidade, em articulação com as demais políticas institucionais”. Nesse contexto, há menção ao planejamento de ingresso por meio de ações afirmativas, evidenciando um esforço da universidade em contemplar a diversidade no acesso ao ensino superior mesmo antes da promulgação da Lei de Cotas (Lei nº 12.711/2012).

Na página a seguir analisou-se o PDI com vigência de 2014 a 2018, conforme seção 4.2.2.

4.2.2 PDI 2014–2018

O segundo ciclo de planejamento, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2014–2018) apresentou uma estrutura mais robusta em termos de planejamento estratégico, com objetivos, metas, indicadores e eixos estruturantes mais bem definidos. Apesar disso, a temática racial permaneceu ausente dos objetivos estratégicos, das metas institucionais e dos planos de ação. Não há menção aos NEABIs, tampouco qualquer indicativo de apoio à institucionalização de núcleos, grupos de pesquisa ou ações voltadas às populações negras.

Como política afirmativa, o PDI menciona o Projeto Anauê, voltado aos indígenas aldeados, desenvolvido por meio de três frentes: a) Interculturalidade e iniciação acadêmica, com bolsa de desenvolvimento para integrar saberes indígenas às atividades de ensino, pesquisa e extensão; b) Apoio pedagógico, com monitoria e tutoria para superar barreiras linguísticas e culturais; c) Apoio financeiro, destinado à instalação e permanência dos estudantes indígenas na universidade.

Depreende-se do documento que, embora o primeiro NEABI da Unipampa tenha sido reconhecido formalmente em 2010, no campus Uruguaiana, conforme descrito no Regimento Geral dos NEABIs (Resolução nº 161/2016), este PDI não apresenta qualquer sinalização de institucionalização do núcleo. Da mesma forma, não há menção às comissões de heteroidentificação, que, na prática, já atuavam na verificação da autodeclaração nas cotas raciais.

Há uma breve citação à Comissão Especial de Estudos sobre História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena (HiCABI), instituída pela Portaria nº 1356, de 3 de agosto de 2010, destacando-a como um órgão criado em atendimento a determinações legais ou organizacionais. Não se reconhece no documento o importante papel da comissão, em coordenar a implementação, na Unipampa, das Leis 10.639/2003 e 11.645/2008, que tornam obrigatória a inserção dos conteúdos sobre História da África, Cultura Afro-Brasileira e Indígena, bem como a Educação das Relações Étnico-Raciais, nos currículos da Educação Básica (HiCABI, 2010).

Dessa forma, ainda que reconheça a importância das políticas afirmativas nacionais no processo de ingresso, o PDI 2014–2018 não propõe medidas concretas de acompanhamento, avaliação ou consolidação dessas ações dentro da universidade. O enfrentamento ao racismo estrutural e institucional não é abordado em nenhuma das 3 versões preliminar, nem mesmo na versão final, o que reforça a percepção de que, nesse período, a pauta racial foi tratada como

secundária ou invisibilizada nos mecanismos de gestão estratégica. A seguir, apresenta-se a análise do PDI 2019-2024.

4.2.3 PDI 2019–2024

O terceiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2019–2024) foi elaborado e aprovado durante a gestão do primeiro reitor negro da instituição e da região Sul do Brasil, como já dito neste estudo, um marco simbólico na história da universidade e das instituições federais de ensino superior. Esse contexto conferia uma expectativa relevante quanto à ampliação das políticas institucionais voltadas à equidade racial.

Antes de dar continuidade a análise, cabe salientar que este PDI foi inicialmente organizado para estruturar os delineamentos da instituição para o período 2019-2013, contudo, na 114ª Reunião Ordinária do Conselho Universitário, foi prorrogada a vigência do documento através da Resolução CONSUNI/Unipampa Nº 401, de 05 de dezembro de 2023. Com isso, os trabalhos foram ampliados até 31 de dezembro de 2024, conferindo-se metas de planejamento estratégico para mais um ano, tendo-se 6 anos de validade o documento, a diferença dos PDIs anteriores (Portaria nº 1834, de 13 de dezembro de 2023).

Retornando as expectativas, a análise do documento revelou que, apesar do avanço representativo com a alta gestão dirigida por um reitor negro, o planejamento institucional manteve um padrão genérico na abordagem das ações afirmativas, com ausência de metas e estratégias específicas voltadas à população negra.

No que refere à Política de Assistência Estudantil (Capítulo 7 do PDI 2019-2024), há uma gama abrangente de programas voltados à permanência estudantil: moradia, alimentação, transporte, creche, monitoria e apoio pedagógico. São destacados, ainda, o Programa de Ações Afirmativas e o Programa de Apoio a Estudantes Indígenas e Quilombolas, com dispositivos específicos como o Auxílio ao Desenvolvimento Acadêmico Indígena - ADAIQ e a Monitoria Específica para Acompanhamento a Estudante Indígena e Quilombola. Entretanto, observa-se uma lacuna importante: os estudantes negros não remanescentes de quilombos, que compõem a maioria da população preta e parda da Unipampa, não são contemplados com políticas específicas nos moldes dos programas voltados a indígenas e quilombolas pela assistência estudantil.

O Capítulo 11 do PDI 2019-2024, dedicou um espaço para tratar das ações afirmativas, mencionando os Núcleos de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABIs), a importância de

institucionalizar uma política de diversidade e a constituição de comissões de heteroidentificação. No entanto, essas diretrizes não são incorporadas ao planejamento estratégico de forma integrada, nem são acompanhadas por metas de execução, avaliação ou financiamento, tornando-as mais uma diretriz normativa do que uma ação efetiva.

Em linhas gerais, o PDI apresentou quatro grandes eixos estruturantes que guiaram o Planejamento Estratégico-PE, quais sejam: Excelência Acadêmica; Aperfeiçoamento Institucional; Compromisso Social e Desenvolvimento Humano, e, 85 objetivos estratégicos desdobrados em um ou mais indicadores mensuráveis, que constam no PE. Na análise deste, observou-se que apenas três objetivos estratégicos fazem referência direta às ações afirmativas ou ao enfrentamento das desigualdades étnico-raciais, são eles: o objetivo 57, que tratou do acompanhamento de estudantes beneficiários de ações afirmativas; o objetivo 58, que previu a realização de eventos sobre diversidade e inclusão; e o objetivo 70, que propôs ações para o combate à discriminação de gênero, raça, etnia e religião.

Tais objetivos, embora importantes, não apontaram desdobramentos em metas racializadas, em indicadores específicos e/ou recursos assegurados, entendendo-se que isso dificulta a mensuração de impactos concretos na vida acadêmica da população negra.

A categoria “ações afirmativas”, nesse contexto, aparece de forma genérica, muitas vezes confundida com assistência estudantil e diversidade como um todo, diluindo o recorte racial.

Ainda que o Programa de Desenvolvimento Acadêmico (PDA), descrito no item 7.2.15 do PDI 2019–2024, mencione a atenção à diversidade e à população preta, parda e indígena, observa-se a ausência de metas claras e de dados sistematizados que permitam avaliar o impacto e o alcance real dessas ações.

A mesma limitação é percebida no item 11.5 que trata do tema igualdade étnico racial, onde, o planejamento estratégico não deixa explícito a previsão para capacitar aos servidores que irão atuar em comissões de verificação étnico racial, conforme versa o item supracitado.

No item 11.6, que lista algumas ações a serem desenvolvidas ao longo do quinquênio, tais como: a) fortalecimento dos NEABIs; b) capacitação de professores e técnicos para atuação nas comissões de heteroidentificação; c) desenvolvimento de eventos acadêmicos voltados às ações afirmativas; d) planejamento e execução de ações afirmativas para o SISU; e) fortalecimento da Comissão de Prevenção à Violência (de gênero, raça, religião, orientação sexual, entre outras). Contudo, embora essas propostas estejam formalmente presentes no documento, não são incorporadas ao planejamento estratégico da universidade como objetivos ou metas institucionais mensuráveis.

Além disso, a variável raça/etnia não é adotada como critério de avaliação institucional, nem como eixo estruturante das políticas de permanência e desenvolvimento acadêmico. Isso evidencia uma fragilidade na efetivação das ações afirmativas e no compromisso institucional com a equidade racial.

Assim, apesar do marco simbólico que representou a gestão de um reitor negro, o conteúdo do PDI e seu planejamento estratégico institucional demonstram que **a presença negra nos espaços de decisão não garante, por si só, o compromisso coletivo da universidade com a equidade racial** (grifo nosso). A construção do documento passou por várias instâncias de análise e setores da comunidade acadêmica, por rodadas de reuniões nos campi, registradas em ata, o que sugere que a invisibilização da população negra no planejamento institucional é estrutural, e não circunstancial. Trata-se de uma ausência que revela a dificuldade da universidade em incorporar a questão racial como uma dimensão estratégica do seu projeto de universidade pública, democrática e inclusiva.

A seção 4.2.4, abaixo, trata da análise do PDI atual, com vigência de 2025 a 2029.

4.2.4 PDI 2025-2029

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2025–2029) vigente, apresenta avanços relevantes em relação aos ciclos anteriores, sobretudo no que se refere à explicitação de ações voltadas à promoção da equidade racial, da diversidade e da inclusão.

Pela primeira vez, a universidade inclui no documento um eixo específico denominado “Diversidade, Inclusão e Equidade: Ações Afirmativas”, que sistematiza propostas, compromissos e dados quantitativos sobre a presença de estudantes e servidores negros, indígenas e quilombolas e outros públicos.

Essa visibilidade em dados numéricos já representa um marco em relação aos planos anteriores, que muitas vezes silenciavam ou tratavam de forma tangencial tais questões. A elaboração participativa do plano, com escutas realizadas em diferentes campi e a formação de comissões temáticas com representantes com experiência nos temas, revela um sinal positivo da busca por institucionalizar de forma mais sólida as ações afirmativas.

Entre as propostas destacadas estão: o fortalecimento dos NEABIs, o fomento a políticas de letramento racial, a elaboração de planos de acessibilidade e o mapeamento das causas de evasão dos estudantes cotistas.

No entanto, ao lado desses avanços formais, há limites substantivos importantes. A abordagem do documento permanece fortemente normativa e descritiva, com pouca

problematização sobre as estruturas institucionais que perpetuam as desigualdades raciais. Mesmo reconhecendo a sub-representação de pessoas negras nos corpos docente e técnico-administrativo, o PDI não propõe metas progressivas nem estratégias específicas para enfrentar essas barreiras estruturais.

Há, ainda, uma lacuna simbólica significativa: a ausência de qualquer menção ao primeiro reitor negro da universidade, e da região Sul do Brasil, que esteve à frente da gestão entre 2019 e 2024. Tal omissão compromete a construção da memória institucional antirracista e revela certa dissociação entre forma e conteúdo: a equidade racial é formalmente acolhida, mas pouco politizada.

A criação da Pró-Reitoria de Comunidades, Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão (PROCADI) representa uma inovação institucional promissora, com potencial para coordenar políticas transversais e promover maior articulação entre os setores envolvidos. Ainda assim, os resultados concretos dependerão da estruturação técnica da Pró-Reitoria, da garantia de orçamento específico e da articulação com instâncias como os Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas - NEABIs, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Assistência Estudantil - PRODAE e as coordenações acadêmicas.

Até o momento, o PDI menciona a PROCADI como parte da nova estrutura organizacional, mas ainda não apresenta um plano operacional com eixos estratégicos, metas mensuráveis ou calendário de implementação, entendendo-se com um ponto a ser revisitado para conversar com o Planejamento Estratégico que possui objetivos estratégicos específicos ao público negro (preto e pardo) já implementados pela PROCADI.

Trata-se das ações descritas nos seguintes Objetivos Estratégicos (OE): OE 2.11.1 (Qualificar os processos seletivos de ingresso de discentes autodeclarados pretos e pardos); OE 2.11.4 se repete e notam-se metas dissonantes ao OE (Qualificar os processos seletivos de ingresso de discentes autodeclarados pretos e pardos); OE 2.11.8 (Ampliar o número de campi que desenvolvem ações de sensibilização da comunidade acadêmica referentes à abordagem da educação das relações étnico-raciais e indígenas); OE 2.11.23 (Fortalecer a atuação dos comitês de apoio técnico às ações afirmativas), além de outras ações descritas de forma mais abrangente para atender as ações afirmativas.

No campo da assistência estudantil, o PDI 2025–2029 aprofunda e qualifica as diretrizes anteriores, reafirmando a centralidade da permanência como dimensão do direito à educação superior pública, gratuita e inclusiva.

O capítulo dedicado à assistência estudantil apresenta uma estrutura robusta, com detalhamento de políticas, programas e ações coordenadas pela PRODAE (Pró-Reitoria de

Desenvolvimento e Assistência Estudantil). Destacam-se: O Plano de Permanência (PP), com benefícios como alimentação subsidiada, transporte, auxílio-creche e moradia estudantil; A Política de Assistência Estudantil para Indígenas e Quilombolas (PAPIQ, ADAIQ, MonIQ, PAPDIQ), que incorpora elementos culturais e comunitários à lógica de permanência; Programas de apoio pedagógico, saúde mental, acessibilidade, inclusão de mães e pais universitários e ações de combate à evasão; o uso de estratégias preventivas e multidimensionais, como o fortalecimento dos Núcleos de Desenvolvimento Educacional (NuDE) e a atuação intersetorial entre PRODAE e demais setores.

Apesar dessa ampla cobertura, a análise crítica mostra que as ações direcionadas à população negra urbana, especialmente estudantes pretos e pardos que não são indígenas nem quilombolas, continuam invisibilizadas como grupo com demandas específicas.

O PDI reconhece os dados de autodeclaração racial, mas não traduz essa informação em políticas voltadas a essa população, que representa cerca de 22,33 % do total de estudantes de graduação presencial da universidade, conforme dados extraídos da Coordenadoria de Ingresso, Documentação e Registros Acadêmicos (CIDRA, 2025), tem-se 1.901 estudantes autodeclarados pretos e pardos.

Além disso, embora os NEABIs estejam citados no PDI como objetos de fortalecimento, não há descrição clara de suas funções, desafios ou estrutura, tampouco sua articulação com a PROCADI. Essa omissão pode limitar o potencial de impacto dos NEABIs como instâncias históricas de resistência, formação crítica e construção de pertencimento para estudantes negros, indígenas e quilombolas.

Por fim, a previsão no próprio PDI de um novo ciclo de planejamento estratégico com uso de ferramentas como a matriz de SWOT (Strengths, pontos fracos; Weaknesses, oportunidades; Opportunities e ameaças Threats, mapa estratégico e indicadores de desempenho pode contribuir tecnicamente com a gestão, mas precisa ser tensionada politicamente para que não reforce uma lógica gerencialista e despolarizada, compreende-se que as ações afirmativas devem estar presente não apenas como um eixo isolado, mas como uma orientação para toda a estrutura e missão institucional da Unipampa.

Em síntese, o PDI 2025–2029 da Unipampa avança na estruturação formal das ações afirmativas e da assistência estudantil, mas ainda apresenta fragilidades na incorporação crítica e política da questão racial, sobretudo no que diz respeito à população negra urbana e às trajetórias das lideranças negras que atuam na instituição.

Para que o compromisso com a equidade seja efetivo, será necessário fortalecer a articulação entre PROCADI, PRODAE, NEABIs e demais instâncias, assegurando recursos, visibilidade e protagonismo para as ações construídas.

Visto isso, seguem-se para as análises e discussão dos resultados no capítulo 5.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo visou demonstrar os resultados obtidos, com base na triangulação de técnicas, quais sejam: a observação participante da pesquisadora, avaliação documental (PDIs, Planejamento Estratégico – PE, dados de sites institucionais referente aos Neabis, portarias, resoluções, regimentos) e roteiro estruturado.

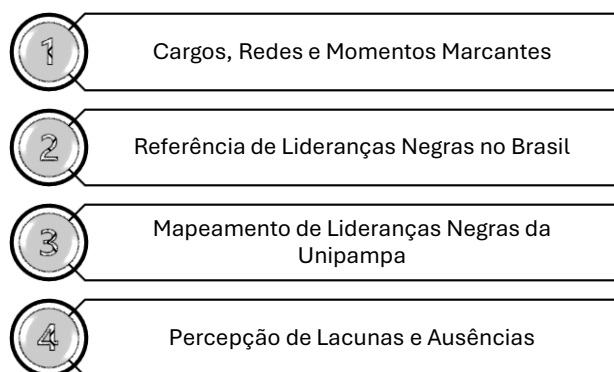
Foi organizada com base aos constructos identificados como categorias iniciais a partir da leitura flutuante do corpus de pesquisa, proposta por Bardin (2011). Deste modo, a seção 5.1 contemplou o mapeamento das lideranças negras da Unipampa, cujo resultado foi relacionado ao objetivo específico A; a seção 5.2 apresentou a análise das ações e estratégias para promoção da representatividade, alinhado ao objetivo específico B e por fim, a seção 5.3 avaliou o impacto das lideranças negras na cultura institucional, com vistas a responder ao objetivo específico C.

5.1 Mapeamento das Lideranças Negras na Unipampa

Esta seção sistematiza quem são e como são percebidos os líderes negros, nacionais e locais (aqueles identificados pelos sujeitos do estudo). Esta categoria inicial se propõe a responder ao objetivo específico A, que consistiu em mapear as lideranças negras presentes na Unipampa, utilizando as respostas as questões 7, 10 e 11 do roteiro.

O embasamento teórico foi inspirando na *lente do eu, eles e nós*, discutidos na literatura por Souza e Wood Jr (2022) e nas definições clássicas de liderança abordadas por Drucker (2006) e Bergamini (1994), organizando-se as percepções em quatro subcategorias, Figura 20.

Figura 20 - Categorias de Análise - Mapeamento das Lideranças Negras na Unipampa



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A Figura 20 apresenta as quatro categorias analíticas construídas a partir das respostas obtidas sobre o mapeamento das lideranças negras na Unipampa. São elas: Cargos, Redes e Momentos Marcantes, Referência de Lideranças Negras no Brasil, Mapeamento de Lideranças Negras da Unipampa e Percepção de Lacunas e Ausências.

Essas categorias permitiram organizar os depoimentos dos participantes, evidenciando os espaços de atuação, os nomes mencionados como referência, os contextos em que essas lideranças se destacam e, também, as ausências percebidas.

A seguir, será discutida a primeira dessas categorias, abordando cargos ocupados, as redes de articulação e os momentos que marcaram a trajetória das lideranças negras na instituição.

5.1.1 Cargos, Redes e Momentos Marcantes

Para a análise das informações coletadas nas perguntas abertas, utilizou-se como base a *lente do nós*, descrita por Souza e Wood Jr (2022). Tal lente propõe uma leitura da liderança como uma prática distribuída, que emerge a partir das interações entre múltiplos atores, fundamentando-se em modelos de liderança colaborativa, plural e situada, que se apoia em redes e posições de influência que vão além da hierarquia formal.

Assim, foi obtida a seguinte resposta do Estudante_Preto_3, o qual colocou que fazer parte como “Presidente do Diretório Acadêmico e membro do NEABI...(...) e participar do DAAD e do NEABI são atos de resistência”, sendo estas suas considerações a respeito das práticas que envolvem a atuação das lideranças negras.

De acordo a percepção da Estudante_Preta_2, obteve-se a seguinte fala:

O (...) atuou firmemente para conseguir um espaço apropriado para o Neabi no campus (...). É assim que hoje o núcleo tem uma sala própria para que os alunos possam estudar, realizar seus projetos e confraternizar, já que antes os estudantes do Neabi haviam sido jogados em uma sala que era dividida em duas, que estava mofada e cheia de papéis velhos. O comprometimento do *Zumbi_DM simboliza o acolhimento e aquilombamento dos alunos dentro do ambiente acadêmico* (grifo nosso). Outro fator importante que deve-se recordar, é a atuação da servidora Elimara e (...) Marta, que auxiliaram os alunos dos Neabis na participação do Congresso brasileiro de pesquisadores negros e negras do Sul - Copene. Ajudando os alunos a conseguirem auxílios, transportes e moradias durante o evento.

Já o Estudante_Preto_1, informou que “Quase não há negros em cargos formais, salvo em eventos de novembro”, compreendendo-se que o Estudante_Preto_1 não reconhece lideranças negras no cotidiano da organização, salvo em datas pontuais.

Por parte dos técnicos, a Técnica_Preta_5, proporcionou o seguinte trecho: “Coordenadores de temáticas étnico-raciais pressionam mudanças institucionais; e afirma que ter um reitor negro foi um marco político e simbólico para a instituição.”

A Técnica_Preta_3, identificou quanto a atuação dos líderes que há “Engajamento em comissões de diversidade e ADAFI; bem como redes intercampi via NEABIs e coletivos AFRONteiras”. Ainda na visão desta respondente existem “Trajetórias de resistência – participar de eventos institucionais como Semana da Consciência Negra e Seminários sobre Relações Étnico-Raciais.”.

Interpreta-se que essas atuações em diferentes espaços visam consolidar as lideranças negras, demandado suas presenças e o envolvimento dessas não só em momentos marcantes como também atuam em diversas frentes e coletivos. Pela visão dos docentes captou-se a seguinte resposta da Docente_Preta_3: a “Eleição do primeiro reitor negro em momento crítico, indicado pelo Presidente da República, foi momento marcante”.

A Docente_Preta_4, dissertou sobre este tema o que segue:

Então, a importância é imensurável, discorri a cada uma das questões trazendo a importância dos NEABIs, estes núcleos são previstos na Diretrizes nacionais a partir da Lei Federal 10.639/03, este aparato legal considerado pelas organizações negras uma denúncia ao racismo no país...os NEABIs são espaço de produção humanizada, lugares de afeto, politizados, e lugares de enfrentamento. Racismo se combate com enfrentamento sério, pontual e responsável, caso o contrário faremos apenas reformas, os núcleos têm como objetivo transformar esta realidade violenta nas instituições, realidade que nos mata a cada dia. Formação no Movimento Negro e militância no NEABI forjam lideranças; manifestações contra racismo institucional são pontos de inflexão.

A Docente_Preta_5 identificou que “Professora Marta Messias_DF e Eliade Lima_DF atuam em (...), usando ciência como plataforma de visibilidade.”

Pelas afirmações nas respostas, percebeu-se que a constituição de lideranças na Unipampa ocorre, na visão dos sujeitos que contribuíram com suas percepções, tanto pela ocupação de cargos formais, a exemplo dos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiro e Indígenas - NEABI, diretórios acadêmicos (DAAD), cargos de gestão, quanto pela mobilização em eventos e coletivos.

A emergência de figuras como Ganga Zumba e Elimara_TF em espaços de decisão exemplificam a liderança distribuída (“nós”), onde, compreende-se que a forma de liderar na Unipampa não se concentra numa pessoa só, mas, se espalha por várias vozes que atuam em rede, junto a outras pessoas aliadas.

Nesse processo, destacou-se a eleição do primeiro reitor negro da instituição, compreendida como um marco simbólico de legitimação institucional. Mais do que a ascensão de um indivíduo, esse evento sinalizou para a universidade uma abertura para práticas de reconhecimento da igualdade racial e, possivelmente, para o fortalecimento de uma cultura antirracista.

A experiência da pesquisadora como ex-aluna da graduação e atual servidora da assistência estudantil da Unipampa proporcionou uma compreensão aprofundada das dinâmicas institucionais. Apesar da atuação ativa junto à permanência estudantil, observou-se uma ausência de articulação direta entre os setores da assistência estudantil e os NEABIs.

As interlocuções da assistência estudantil se estabelecem, historicamente, via os Núcleos de Desenvolvimento Educacional (NuDE), o que evidencia certa descontinuidade na articulação entre as políticas de permanência e as ações afirmativas, portanto, esse trabalho realizado pelas lideranças negras é descontinuado e não se conecta com as ações de assistência estudantil.

Essa lacuna institucional foi parcialmente enfrentada com a criação, em 1º de janeiro de 2024 (Portaria nº 253 de 15 de fevereiro de 2024), da Pró-Reitoria de Comunidades, Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão (PROCADI), que passou a incorporar a Divisão de Ações Afirmativas (DAAF) na composição de sua estrutura, oferecendo aos NEABIs uma instância de diálogo mais estruturada.

Antes disso, os NEABIs estavam ligados à ADAFI - Assessoria de Diversidade, Ações Afirmativas e Inclusão, uma assessoria que respondia diretamente ao Gabinete da Reitoria. Isso dificultava que suas ações se espalhassem ou se conectassem com outras áreas da universidade, como as pró - reitorias e setores administrativos. A ligação direta com o Gabinete não garantia, por si só, que os NEABIs tivessem apoio e articulação com as outras partes da instituição, o que limitava o alcance e a efetividade das ações de diversidade e inclusão.

A criação da nova pró-reitoria (PROCADI) veio justamente para resolver essa fragilidade, organizando melhor essa atuação, contudo, embora a nova pró - reitoria represente um avanço, permanece o desafio da institucionalização efetiva das lideranças negras no cotidiano universitário.

Com a institucionalização da PROCADI, pretende-se fortalecer o vínculo entre os NEABIs e a gestão universitária, criando um espaço mais articulado para ações de diversidade. Ainda assim, reconhecer referências externas é essencial para compreender como essas lideranças se inspiram e se conectam com movimentos mais amplos.

Nesse sentido, a próxima seção discute as referências de lideranças negras no Brasil mencionadas pelos participantes da pesquisa.

5.1.2 Referências de Lideranças Negras no Brasil

Para compreender esta subseção foi utilizada *a lente do eles*, que desloca o foco para os liderados, reconhecendo-os como agentes ativos na construção do processo de liderança, a partir de teorias como a *followership* na qual as pessoas lideradas são sujeitos ativos e fazem com que o líder se torne líder para a organização (Souza e Wood Jr, 2022).

Os sujeitos da pesquisa descreveram em resposta ao roteiro, se conseguiriam elencar três ou mais líderes negros no Brasil? Esta questão pode captar a diversidade de influências e estilos de lideranças negras nacionais que inspiram aos sujeitos da pesquisa. Tais nomes de lideranças nacionais foram citados por suas trajetórias em movimentos negros e em distintas organizações, servindo como exemplos de perfis de lideranças, figuras históricas nacionais e internacionais, como segue:

O Estudante_Preto_1 apontou como inspiração as trajetórias das líderes negras: “Suely Carneiro; Lélia González; Marielle Franco”. Segundo Estudante_Branca_1, são exemplos de líderes negros, “Luiz Gama; Machado de Assis; Zumbi; Martin Luther King; Oprah Winfrey.” O Estudante_Preto_2 descreveu como lideranças negras: “Zumbi dos Palmares; Lélia González; Sueli Carneiro.”

Para os técnicos, a Técnica_Preta_1 citou a “Petronilha Beatriz; Nilma Lino Gomes; Deputada Benedita.” De acordo com o Técnico_Preto_2 são importante líderes negros “Machado de Assis; José do Patrocínio; Pelé; Martin Luther King.” Para a Técnica_Preta_3 fazem jus a essa distinção “Zumbi; Oliveira Silveira; Djamila Ribeiro.”

Para os docentes obteve-se as seguintes afirmações: na percepção da Docente_Preta_1, são referências de liderança negra “Beatriz Nascimento; Lélia González; Conceição Evaristo.”; para a Docente_Preta_2 são importantes líderes negros nacionais “Marielle Franco; Oliveira Silveira; Conceição Evaristo”, e por fim, para a Docente_Preta_3 fazem sentido como lideranças negras a serem reconhecidas como tal: “Zumbi; Djamila Ribeiro; Benedita da Silva; Glória Maria; Marina Silva”.

De acordo com as informações descritas pela Docente_Preta_5, colocou-se o que segue sobre lideranças negras em termos de Brasil:

As mulheres na luta antirracista são sobreviventes, são fruto do estupro, da marginalização, da coisificação, da tirania, da misogenia e do apagamento. **Trago simbolicamente Dandara de Palmares, Matilde Ribeiro primeira Secretaria especial da Igualdade Racial - SEEPIR, Benedita da Silva, Ivone Lara, Djamila Ribeiro, Leci Brandão, GianeVargas_DF, Angela Davis, bell hoolks, Laura Sito, Reginete Bispo, Ivonte Carvalho, Mãe Vera Soares, Inaycira Falcão, Aracy Camargo (In Memoriam)** (grifo nosso).

Pelos exemplos citados como lideranças negras no estudo, entende-se que há uma invocação nas figuras históricas tidas como lideranças negras que vão desde Zumbi de Palmares a Machado de Assis, passando por inspirações de líderes negros reconhecidos mundialmente, como Martin Luther King e influências de líderes nacionais contemporâneos, a exemplo da intelectual negra, escritora e ativista Djamila Ribeiro e da atual Ministra do Meio Ambiente e do Clima, ambientalista, professora, ativista, historiadora e psicopedagoga Marina Silva.

Por outro lado, citados de forma pontual, ressaltou-se lideranças negras que atuam na área da política e outras que fazem parte da história da música, notando-se que o ponto em comum de todos os citados é o ativismo pela causa negra, independente do espaço onde atuam, o olhar pela coletividade atravessa suas trajetórias. ‘

Desse modo, tais lideranças funcionaram como uma espécie de âncora simbólica que legitimam e orientam as lideranças locais, conectando-as quanto a manutenção da resistência antirracista. As referências nacionais e internacionais citadas revelam como as lideranças negras locais se espelham em trajetórias de resistência amplamente reconhecidas. Esse vínculo simbólico contribui para a construção de identidades políticas e para o fortalecimento da atuação cotidiana nos espaços institucionais.

A seguir, apresenta-se o mapeamento das lideranças negras identificadas no contexto da Unipampa.

5.1.3 Mapeamento de Lideranças Negras da Unipampa

Inspirada na lente do "eu", que destaca a importância de líderes individuais como referências para seus seguidores, conforme Souza e Wood Jr (2022), esta seção apresenta o mapeamento das lideranças negras da Unipampa, com base nas perspectivas dos sujeitos da pesquisa.

Desta forma, fez-se necessário realizar algumas ponderações para elaborar o mapeamento, especialmente tendo em vista o corpo de análise e os instrumentos utilizados como subsídio na pesquisa. Como não havia elementos suficientemente objetivos para atribuir

pontuações qualitativas às lideranças negras indicadas, optou-se por utilizar como critério o número de menções recebidas por cada pessoa.

Ressalta-se que a proposta deste mapeamento não é hierarquizar lideranças, tampouco afirmar que uma é mais importante do que outra, mas sim visibilizar a existência e a pluralidade dessas lideranças negras no contexto institucional da Unipampa. Cada indivíduo mencionado exerce um tipo específico de liderança: acadêmica, ativista, comunitária ou simbólica, e, nesse sentido, mobilizam diversas redes.

As questões 10 e 11 do roteiro subsidiaram esse levantamento, que adotou como critério a frequência de menções aos nomes, convencendo-se considerar como lideranças negras reconhecidas aquelas que foram lembradas ao menos duas vezes pela memória coletiva dos sujeitos.

Nesse formato, predominaram as menções a docentes e técnicos-administrativos em educação, principalmente nos níveis de ensino, gestão e ativismo. Ao todo, foram mapeadas 10 lideranças negras: 1 identificada pelos pares, 7 docentes e 2 técnicos administrativos em educação.

Por fim, foram identificados na Tabela 3, dez nomes reconhecidos como lideranças negras na instituição. Para preservar a identidade de uma das pessoas indicadas, optou-se pelo uso do pseudônimo *Ganga Zumba*, adotado ao longo do texto. Dessa forma, garante-se o sigilo solicitado por essa liderança, mantendo-se o compromisso ético da pesquisa.

Tabela 3 - Mapeamento de Lideranças Negras da Unipampa

Nº	Vínculo Institucional	Nome	Frequência de Menções
1	Identificado (a) por pares	Ganga Zumba	14
2	Docente Masculino	Roberlaine Ribeiro Jorge	13
3	Técnica Feminino	Elimara da Silva Gonçalves	11
4	Docente Feminino	Sátira Pereira Machado	8
5	Docente Feminino	Marta Messias	7
6	Docente Feminino	Giane Vargas	3
7	Docente Feminino	Eliade Lima	3
8	Docente Masculino	César Flaubiano da Cruz Cristaldo	2
9	Técnica Feminina	Vitória da Luz	2
10	Docente Feminino	Mérli Leal da Silva	2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2025.

Entre os pontos fortes deste processo, destaca-se o fato de o mapeamento refletir as percepções do público-alvo da pesquisa, ou seja, revela quem exerce influência a partir da vivência concreta dos participantes. Além disso, a metodologia adotada permitiu captar tanto lideranças formais com funções de gestão quanto lideranças informais e comunitárias, demonstrando que há diferentes formas de exercer influência no ambiente acadêmico.

Por outro lado, é importante salientar que houve limitações significativas. A primeira diz respeito à representatividade por campus: ainda que tenha havido respondentes de quase todos os NEABIs e unidades (com exceção de São Borja), apenas foram identificadas lideranças negras em seis campi e na reitoria. Isso sugere que, nas demais unidades, as ações de representatividade podem ser incipientes ou ainda pouco visibilizadas.

A segunda limitação refere-se à própria natureza da amostragem. Como as lideranças foram apontadas exclusivamente pelos sujeitos da pesquisa, as percepções não puderam ser generalizadas para toda a comunidade acadêmica. Além disso, o fato de determinadas unidades não terem participado da coleta inviabilizou o mapeamento de lideranças nesses locais, o que abre espaço para investigações futuras mais amplas e aprofundadas.

A terceira limitação diz respeito à exclusão da tabela, de nomes citados uma única vez, ao todo, foram excluídos oito nomes, sendo esses: três estudantes, três docentes, um técnico-administrativo em educação e um servidor terceirizado. Compreende-se que ampliando-se os sujeitos da pesquisa seriam identificados outros tipos de lideranças negras que não somente docentes e TAES.

Por fim, a observação participante revelou que cada NEABI da Unipampa possui formas próprias de atuação, com diferentes níveis de organização e engajamento. Enquanto alguns núcleos contam com estrutura consolidada e visibilidade institucional, como o NEABI Mocinha de Jaguarão, outros ainda enfrentam dificuldades, como a falta de site atualizado ou espaços físicos recentes, como no caso do NEABI Tio Noca, em Caçapava do Sul. Essa desigualdade de estrutura e comunicação pode dificultar que estudantes e servidores reconheçam as lideranças negras em seus campi, o que reforça a importância de consolidar essas instâncias de forma mais acessível e articulada.

A seguir apresenta-se a seção 5.1.4 que trata sobre as percepções de lacunas e ausências.

5.1.4 Percepções de Lacunas e Ausências

Este trecho buscou compreender como as lideranças negras da Unipampa são percebidas pelos participantes da pesquisa e, além disso, identificar possíveis lacunas ou ausências

mencionadas em suas afirmações. Dedicou-se mais tempo à análise desse bloco porque algumas respostas não foram diretas às perguntas do roteiro, exigindo uma interpretação mais cuidadosa.

Para tanto, retoma-se a visão de Rodrigues *et al.*, (2023) quando colocam que apesar das lideranças negras terem um potencial transformador, a ascensão dessas lideranças nas organizações ainda enfrenta desafios estruturais, que são observados quando há escassez de oportunidades. O racismo institucional e a falta de políticas efetivas de inclusão resultam ser entraves que dificultam o acesso de profissionais negros a cargos de decisão, limitando a diversidade nos espaços de poder equidade.

Deste aspecto é que Rodrigues *et al.*, (2023) nos alertam que, enquanto houver sub-representação, continuarão existindo vazios de liderança, lacunas, falta de referências locais capazes de inspirar e articular novas lideranças negras.

Pela percepção dos estudantes, obteve-se os seguintes discursos no que refere a constituição de lideranças negras na Unipampa, para a Estudante_Branca_1 tais lideranças “Se constituem com outros negros/pardos ou quando estes são mais abertos e com autoestima. Se constituem em eventos, geralmente”.

Pelas afirmações do Estudante_Preto_3, disserta:

A minha constituição como líder negro na Unipampa está diretamente ligada à minha atuação política e acadêmica dentro da universidade. Como presidente do Diretório Acadêmico de Administração e membro do NEABI, venho experienciando, na prática, os desafios e as potencialidades de ocupar espaços de decisão e articulação. Esses cargos não são apenas títulos, mas formas de resistência e transformação. Participar do NEABI me aproximou de debates fundamentais sobre identidade, memória e justiça racial, enquanto o DAAD me possibilitou construir pontes com diferentes cursos e lutar por uma universidade mais inclusiva. Momentos marcantes dessa trajetória incluem a organização de eventos que valorizam a cultura negra, a construção de pautas coletivas e a atuação em redes que fortalecem a representatividade estudantil negra. Cada passo tem sido um ato político e uma reafirmação do meu compromisso com a equidade racial no ensino superior.

A Estudante_Preta_4 colocou o seguinte: “Acredito que o evento marcante desses líderes seja a vida acadêmica, porque nenhum é líder sem estudar e vencer as barreiras do preconceito”.

A partir dessas afirmações dos estudantes, traz-se o que foi captado na escrita dos técnicos sobre a constituição de lideranças negras na instituição, inicialmente, conforme a fala captada da Técnica_Preta_3:

A constituição de líderes negros na Universidade Federal do Pampa (Unipampa) revela-se como um processo complexo, marcado por conquistas pontuais e desafios estruturais; Os líderes negros na Unipampa, em sua

maioria, emergem de trajetórias pautadas pelo engajamento acadêmico, militância em coletivos antirracistas e participação em eventos institucionais voltados à promoção da equidade racial. Esses sujeitos constroem sua legitimidade a partir de vivências que articulam a resistência ao racismo institucional com a promoção de práticas educativas decoloniais e inclusivas. **Apesar do engajamento expressivo, a força política desses líderes ainda é limitada pela baixa representatividade quantitativa da população negra nos quadros institucionais e em cargos de liderança, um reflexo da invisibilização interseccional nos espaços de poder acadêmico** (grifo nosso). Alguns marcos importantes podem ser destacados na trajetória da liderança negra na Unipampa: Cargos institucionais: a nomeação de um reitor negro representou um momento simbólico e político importante na história da universidade, sinalizando uma abertura institucional, ainda que incipiente, à diversidade étnico-racial nas esferas decisórias. Eventos institucionais e acadêmicos: iniciativas como a Semana da Consciência Negra, Seminários de Educação das Relações Étnico-Raciais, e congressos multicampi sobre inclusão e diversidade têm sido espaços estratégicos para o fortalecimento das lideranças negras. Nesses eventos, tem-se consolidado uma rede de apoio intercampi que tensiona as políticas institucionais e reivindica maior representatividade. Redes e coletivos: a criação de coletivos negros como os Neabs e grupos de pesquisa que abordam temáticas como raça, têm contribuído para a formação crítica de lideranças e para a visibilização das demandas da comunidade negra na Unipampa. Apesar dos avanços, é necessário destacar que: A presença negra em cargos de chefia e coordenação ainda é residual; (...) A liderança negra na Unipampa é marcada por resistência e engajamento, mas ainda carece de estrutura institucional de apoio, reconhecimento sistemático e políticas afirmativas interseccionais. O fortalecimento dessa liderança requer não apenas ocupação de cargos, mas sobretudo o reconhecimento do saber negro como constitutivo da produção científica e acadêmica da universidade.

Na visão da Técnica_Preta_4, tem-se a seguinte fala sobre lacunas e ausências:

A questão sobre a constituição dos líderes negros na Unipampa é muito relevante e rica em nuances. Observando o contexto, é possível perceber que esses líderes geralmente se formam a partir de uma trajetória de resistência e superação, em meio a desafios históricos e sociais que ainda persistem. Dentre tantos momentos marcantes, tenho na minha memória o dia em que a Prof. Eliade literalmente deu um "show" sobre astros e estrelas em um bar, cheio de pessoas aleatórias e todas elas a aplaudiram em pé!

Na visão do Técnico_Preto_2, discorreu-se o seguinte:

Sobre a minha percepção sobre a forma pela qual líderes negros na Unipampa se constituem como lideranças: as lideranças negras na Unipampa, de modo geral, se constituem pela qualidade dos seus trabalhos e pela afirmação de qualidades humanas que revelam consciência e busca de igualdade de oportunidades, amor ao ser humano e combate a qualquer ressentimento e discriminação.

Pela percepção dos docentes, pontuaram-se as seguintes visões quanto a lacunas e ausências, iniciando pelo entendimento exposto pela Docente_Preta_5, conforme segue:

Acredito que estas lideranças negras da Unipampa se constituem antes da unipampa e durante também, e explico-lhe: muitas negras e negros chegam na universidade com sua trajetória forjada no Movimento Social Negro e outras e outros são apresentados (as) a esta militância a partir dos NEABIs, do ingresso pelas cotas, dos eventos étnico raciais que os NEABIs promovem e a gestão. Percebo estas lideranças principalmente em momentos tensos de intervenção em práticas racistas estruturais e institucionais na Unipampa, foram várias as manifestações de racismo em que a comunidade negra da instituição esteve à frente, exigindo providências, mas onde mais visualizo são nos NEABIs de forma muito expressiva, estar nos núcleos é assumir-se politicamente antirracistas, ficamos marcados por nossa presença, atitudes e consciência.

Na percepção da Docente_Parda_2 (...) “Muitos líderes negros na Unipampa se constituem através de suas vivências, movimentos sociais, políticos. Os momentos marcantes são os eventos realizados pela instituição, onde essas lideranças são conhecidas”.

O Docente_Preto_6, discursou sobre as lacunas e ausências do seguinte modo:

Os negros são poucos, houve uma época em que as lideranças negras eram mais protagonistas, mas são altos e baixos, atualmente estamos em baixa. Temos 3 momentos marcantes na Unipampa. em primeiro, na época da Gestão (...), onde as políticas de ações afirmativas tiveram o melhor momento na Universidade. Em segundo, com a figura do Reitor Negro, (...). Em terceiro, a extinção da ADAFI que invisibilizou as políticas de ações afirmativas com a visibilidade do negro na instituição.

Diante das falas obtidas em relação ao tópico em tela, este capítulo emergiu para trazer a luz sobre os pontos em que se encontraram vazios nas entrelinhas das comunicações, tendo em conta o discorrido pelo Estudante_Preto_1, que informa o seguinte: “Não percebo lideranças negras nos espaços, salvo em eventos de novembro.”

O Estudante_Preto_2, tem o entendimento de que há lacunas ou ausências de algum modo, como segue:

No campus (...), nota-se a evidente falta de pessoas negras, ainda mais em cargos de liderança. Como atuante do Neabi, percebo que os poucos professores negros, tentam ao máximo ajudar no desenvolvimento do núcleo, auxiliando os alunos a falar sobre raça e racismo em eventos, e também, agindo como atores importantes devido seus cargos ao defenderem seus direitos e dos alunos negros dentro do ambiente acadêmico.

Para a Estudante_Branca_2 (...) percebe de maneira geral que há “Poucos cargos ocupados por negros – advogados, médicos, professores.”

Ressalta-se que para o Docente Preto_2, quando questionado de que forma os líderes negros na Unipampa ajudam a refletir e a dar voz às demandas da comunidade negra dentro da universidade? respondeu: “Não vejo nada sendo feito com essa temática.” Colocando -se que:

“(...) atualmente não enxergo ninguém” (...) referindo-se a que não enxerga ninguém como liderança negra na Unipampa.

As falas que apontam a ausência de pessoas negras em cargos de gestão e em espaços de poder na Unipampa evidenciam a persistência de barreiras institucionais que limitam a ascensão de lideranças negras. Como analisa Cida Bento (2022), há um sistema de privilégios racializados que opera de forma silenciosa nas organizações públicas, criando uma espécie de “cota invisível” que mantém pessoas brancas em posições de comando. Esse mecanismo estrutural está diretamente relacionado ao racismo institucional, que atua como bloqueio à promoção de profissionais negros.

Como observadora pude identificar, ao longo dos anos, as fragilidades estruturais que ajudam a compreender as lacunas apontadas pelos sujeitos da pesquisa. Embora a instituição tenha avançado na criação de espaços como os NEABIs, esses núcleos ainda carecem de maior integração com outras frentes institucionais, como as políticas de assistência estudantil, que seguem operando de forma apartada dos debates étnico-raciais, mantendo vínculos prioritários com os Núcleos de Desenvolvimento Educacional (NuDES).

Observa-se um esforço recente de reestruturação institucional para fortalecer a transversalidade das ações afirmativas. Ainda assim, a ausência de uma política institucional integrada entre permanência estudantil, assistência e ações afirmativas segue como um desafio, e reforça o que aparece nas falas no sentido que, a atuação das lideranças negras, embora seja significativa, ainda se dá de maneira fragmentada, demandando maior institucionalização e reconhecimento intersetorial, isto é, exigem maior articulação entre diferentes áreas da universidade.

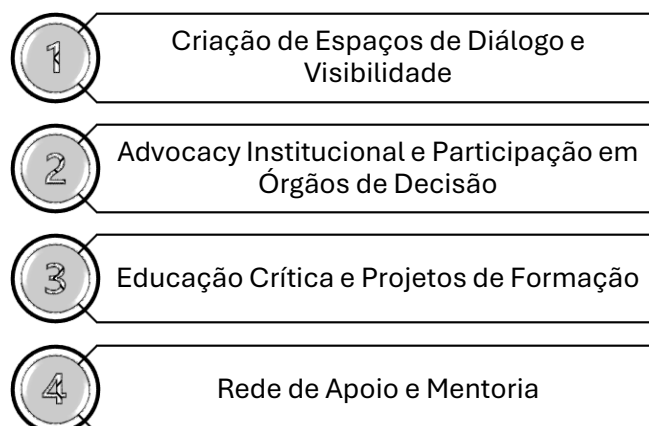
A seguir trata-se da seção 5.2 que contempla uma análise das ações e estratégias para promoção da representatividade.

5.2 Análise das Ações e Estratégias para Promoção da Representatividade

Nesta seção, retomou-se o objetivo específico B, que buscou analisar como as lideranças negras promovem a representatividade institucional. Para tanto, para ter-se um formato lógico de apresentação, organizou-se as contribuições dos estudantes, técnicos-TAEs e docentes em três blocos, seguindo as proposições de Bardin (2011).

Em relação a tais categorias identificadas, para cada subseção elencada foi feita uma breve fundamentação teórica, as quais foram cotejadas com as respostas obtidas, interpretando-se a comunicação junto a teoria, conforme proposto na Figura 21:

Figura 21 - Categorias de Análise - Estratégias para Promoção da Representatividade



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A Figura 21 apresenta as quatro categorias de análise identificadas na pesquisa, as quais sintetizam as principais estratégias utilizadas para a promoção da representatividade negra. Essas categorias: Criação de Espaços de Diálogo e Visibilidade, Advocacy Institucional e Participação em Órgãos de Decisão, Educação Crítica e Projetos de Formação e Rede de Apoio e Mentoria, emergiram da análise das respostas dissertativas dos participantes e da documentação institucional, evidenciando as múltiplas frentes de atuação das lideranças negras no contexto universitário.

A seção 5.2.1 detalha a primeira dessas categorias, abordando como a criação de espaços simbólicos e materiais voltados ao diálogo, à memória e à valorização das identidades negras tem contribuído para ampliar a visibilidade desses sujeitos no ambiente acadêmico e institucional.

5.2.1 Criação de Espaços de Diálogo e Visibilidade

Esta categoria visa representar as iniciativas produzidas na comunidade, ou nos ambientes da Unipampa para que se tenham espaços de diálogo, de escuta, sendo tanto ambientes formais como fóruns, ou aqueles informais como rodas de conversa, batalhas de rima, eventos artísticos, que são momentos de diálogo, onde pessoas negras são convidadas a falar e a serem ouvidas. Genot (2019) e Bento (2022) enfatizam que lideranças negras criam “espaços-símbolo” (eventos, rodas, oficinas) que rompem o silêncio institucional e reforçam narrativas negras.

Dos relatos dos estudantes aponta-se para as seguintes afirmações respeito a criação de espaços de diálogo e visibilidade na instituição, na visão do Estudante_Preto_3: “Rodas de

conversa, oficinas e Semana da Consciência Negra, o ‘Cine Debate’ e projetos com comunidades quilombolas”.

Para a Estudante_Preta_2, tem-se a seguinte percepção em relação a criação de espaços de diálogo e visibilidade:

O (...) Ganga Zuma atuou firmemente para conseguir um espaço apropriado para o Neabi no campus (...). É assim que hoje o núcleo tem uma sala própria para que os alunos possam estudar, realizar seus projetos e confraternizar, já que antes os estudantes do Neabi haviam sido jogados em uma sala que era dividida em duas, que estava mofada e cheia de papéis velhos. O comprometimento do professor simboliza o acolhimento e aquilombamento dos alunos dentro do ambiente acadêmico. (...) Ganga Zumba garantiu sala adequada para o NEABI, simbolizando acolhimento e ‘aquilombamento’.

Nos relatos dos técnicos foram obtidos os seguintes depoimentos, na visão da Técnica_Preta_3: a “Semana da Consciência Negra no campus (...) e por exemplo o café com ADAFI, amostra cultural, batalha de rima, fórum de personalidades negras...”) são prova de espaços de diálogo e visibilidade.

Também é citado pela Técnica_Preta_5: o “Fórum dos NEABIs... que articula planos de ação e fortalece políticas de igualdade entre campi”.

A seguir pontuam-se os relatos obtidos pelas contribuições extraídas das respostas dos docentes, obtendo-se o seguinte entendimento da Docente_Preta_4, como segue:

Pontuo nesta resposta minha experiência, ingressei na função docente na Unipampa em 2009, (...) fundei junto com outros e outras o (...) NEABI da instituição e desde então foi um crescente no sentido de ações de combate ao racismo especificamente; palestras, diálogos, aproximação com as organizações sociais e culturas nos municípios sede da Unipampa. Um grande evento preciso destacar realizamos até a quinta edição do "Seminário Internacional afrobrasileiro e indígena", protagonizado pelo NEABI (...) que contou com muitas lideranças nacionais, internacional da luta negra. Em 2016 organizou-se a resolução 161 que institucionalizou os outros nove NEABIs. Somente vivendo no dia a dia os núcleos temos a real dimensão de sua grandeza e complexidade, porém muitas vezes fica relegado a nós uma a missão de lutarmos sozinhos e sozinhas contra as desigualdades e violências de racismo. Sim, não fossem pessoas negras não chegaríamos a este momento em que somos reconhecidos e reconhecidas como potentes lutadores e lutadoras, ainda que a estrutura nos sufoque a cada dia. Organismos como CAF, ADAFI e DAAF também são frutos de muita luta das lideranças negras, não fosse por isso jamais teriam existido na Unipampa. Ainda temos que avançar muito e não por falta de luta, mas por falta de vontade institucional. Sigamos!

Na ótica da Docente_Preta_5, informou-se quanto a criação de espaços de diálogo e visibilidade o seguinte:

O fato de os estudantes terem contato com professores negros em sala de aula já é um ato político de resistência e abre caminho para outras lideranças negras, uma vez que os estudantes têm a possibilidade de enxergar outro espaço que também pode ser ocupado por eles, se quiserem, ou seja, alunos que têm contato com professores negros em sala de aula, já é um ato político de resistência.

Sob a fala da Docente_Parda_2 colocou-se de modo afirmativo que os “Eventos proporcionados pelos NEABIs geram momentos de reflexão.”.

Em reforço a visão anterior, Docente_Preta_5 também faz menção a eventos, coloca que: “Palestras nacionais e internacionais (...) sobre astrofísica negra, mulheres na ciência (...) são algumas das instâncias promovidas por lideranças como EliadeLima_DF”.

Essas iniciativas pensadas pelos sujeitos como momentos de criação de espaços de diálogo, através dos distintos eventos, funcionam como rituais institucionais, compreendendo-se que, ao se repetirem, cristalizam as representações sociais de pertencimento negro (Moscovici, 2007).

O calendário acadêmico com datas voltadas a comemorações negras, as rodas de conversa e os seminários são artefatos simbólicos que tornam explícitas as vozes históricas e contemporâneas da comunidade negra na Unipampa, uma vez que não somente se tem relatos de vivências de mestres, doutores e ativistas negros, como também a troca de conhecimentos e experiências com a juventude negra presente na comunidade acadêmica.

Entende-se que as lideranças negras não apenas exercem o papel de atuar em espaços administrativos, em gabinetes, com questões administrativas, na elaboração de políticas, bem pelo contrário, seu poder e atuação vão além disso, envolvem a organização de eventos, rodas de conversa, atividades culturais que se transformam em espaços que proporcionam maior visibilidade as pessoas negras no ambiente universitário.

Como parte da instituição, observo que os espaços de diálogo e visibilidade criados por lideranças negras, especialmente por meio dos NEABIs, são fundamentais para tensionar a estrutura institucional e promover práticas antirracistas. No entanto, embora esses espaços revelem potência coletiva e resistência, percebo que a maior parte dessas ações ocorrem à margem das instâncias centrais de decisão da universidade, o que evidencia um desafio de articulação intersetorial.

Em anos anteriores, a inexistência de uma pró-reitoria voltada exclusivamente às ações afirmativas limitava a integração desses núcleos com as demais políticas institucionais, como as da assistência estudantil. A criação da PROCADI em 2025 e da Divisão de Ações

Afirmativas (DAAF), com vínculo direto aos NEABIs, representa um avanço, ainda que recente, no sentido de fortalecer a transversalidade dessas pautas.

Apesar disso, o cotidiano institucional ainda carece de espaços permanentes e legitimados para o diálogo contínuo entre os setores, de modo que os eventos e ações promovidas pelas lideranças negras não fiquem restritos ao calendário simbólico, mas se consolidem como estratégias permanentes de promoção da equidade racial.

Por outra parte, a atuação dos NEABIs como espaços de acolhimento, formação política e de estímulo à representatividade negra remete ao que Gomes (2017) e Borges (2018) identificam como o papel das lideranças negras enquanto mediadoras institucionais. Tais sujeitos exercem funções para além da gestão: são também educadores e ativistas, promovendo processos formativos voltados à equidade racial dentro das universidades. Essa multiplicidade de funções reforça que liderar, para essas pessoas, é também cuidar e transformar.

A seguir apresenta-se a seção 5.2.2 que trata sobre o advocacy institucional e participação em órgãos de decisão.

5.2.2 Advocacy Institucional e Participação em Órgãos de Decisão

Esta categoria foi criada no intuito de mostrar que as lideranças negras atuam em diversos espaços institucionais com a intenção de transformar as demandas da comunidade em atos formais que repercutem na adequação de editais, em formação de comissões e outros meios criados para atender as demandas.

Almeida (2019) e Fernandes *et al.*, (2016) afirmam que ocupar espaços formais (conselhos, comissões) consiste num modo de converter o discurso em política, e ações que se tornam essenciais para evitar tokenismo, isto é, que aquela figura negra não seja somente um modo de demonstrar que está havendo maior participação negra nos espaços, quando de fato, tais lideranças ou representações não possuem poder decisório algum em alterar as estruturas postas.

A seguir, apresentam-se os trechos em que os sujeitos da pesquisa demonstram e exemplificam as ações e práticas das lideranças negras. Pelo olhar dos estudantes, obtiveram-se os seguintes apontamentos, partindo do que coloca o Estudante_Preto_3: que informa que “Atuam em conselhos, colegiados e comissões, revisando currículos e implementando políticas de permanência racial.”

Na fala da Estudante_Preta_2, expôs-se que “Professor e servidora auxiliam alunos no Copene, transporte, moradia e recursos para participação”.

Na visão dos técnicos-administrativos em educação, em relação ao tema em tela, para a Técnica_Preta_4: a “Participação em comissões de inclusão, elaboração e monitoramento de políticas de tutoria e de diversidade.” é uma forma de participação em órgãos de decisão.

Pode ser somado a essa ideia, a explanação da Técnica_Preta_3, que coloca o que segue: a “Concessão de Honoris Causa a Oliveira Silveira partiu de articulação dos NEABIs em reitoria”.

E por fim, colocam-se alguns apanhados das respostas dos docentes em torno ao tema, sendo que, para o Docente_Preto_2: a “Criação de pró-reitoria dedicada a ações afirmativas”, considerando-se como um importante marco no que refere a participação em órgãos de decisão.

Para o Docente_Preto_3, informa-se o seguinte: os “NEABIs são órgãos com regimento próprio, articulando políticas de equidade racial em conselhos internos.” Na perspectiva do Docente_Pardo_1: “Lideranças negras ocupam poucos cargos como gestoras; urgência de ampliar representatividade.”

Por outra parte é colocado pela Docente_Preta_4, que: os “NEABIs protagonizam a comissão institucional de heteroidentificação, garantindo integridade das cotas.” No que refere a representação, na visão da Docente_Preta_5: as “Docentes negras inspiram colegas, mas enfrentam muita resistência da branquitude acadêmica.”

Em relação a esta categoria, observou-se nas análises que foram suscitadas várias práticas, colocadas pela literatura negra como importantes para que se tenha um avanço nas ações que envolvem a comunidade negra para a promoção da representatividade institucional, que se relacionam a busca desses líderes negros pela participação de negros e negras nos diversos espaços institucionais, sejam de decisão ou em outras frentes.

Enquanto observadora participante, com trajetória como estudante e atualmente servidora da assistência estudantil da Unipampa, percebo que as lideranças negras enfrentam desafios significativos ao buscar inserção em espaços formais de decisão institucional. Embora tenham avançado em ocupar conselhos, comissões e colegiados, muitas vezes suas vozes são tensionadas, enfrentando barreiras e resistência, por conta das estruturas ainda pouco permeáveis à diversidade racial.

Nos anos em que acompanhei a atuação dos NEABIs, observei que boa parte das articulações institucionais, como a proposição da concessão do título Honoris Causa a Oliveira Silveira ou a criação de comissões de heteroidentificação, partiram de pressões e mobilizações dessas lideranças, frequentemente sem o devido reconhecimento institucional.

A criação recente da PROCADI representa uma resposta parcial a essas demandas históricas, mas ainda é perceptível a escassez de lideranças negras em cargos de gestão

executiva, tendo em vista que, não por tratar de assuntos de minorias foi colocado sob gestão dessa pró-reitora uma liderança negra, o que reforça a percepção de que o *advocacy* institucional realizado pelas lideranças negras continuam sendo mais reativos do que estruturados.

A efetivação de sua participação em órgãos colegiados demanda mais do que presença simbólica: exige poder de influência, legitimidade institucional e compromisso com políticas antirracistas contínuas e intersetoriais.

Nesse sentido, os esforços de algumas lideranças para incidir sobre políticas institucionais, como em conselhos superiores ou comissões internas, demonstram estratégias de *advocacy institucional*. Contudo, a baixa presença negra nesses espaços reforça o que Bento (2022) e Santos (2024) denunciam como a dissonância entre o discurso institucional de inclusão e a prática cotidiana. Muitas vezes, há políticas de diversidade anunciadas, mas não efetivadas, o que revela o caráter simbólico, e não transformador, dessas ações.

A seção 5.2.3, a seguir, aborda sobre educação crítica e projetos de formação.

5.2.3 Educação Crítica e Projetos de Formação

Bento (2022) e Rodrigues *et al.* (2023) defendem programas de capacitação e disciplinas que preparam lideranças negras de modo sistemático.

Nessa seara de projetos de formação, analisa-se de forma crítica a escassez havida de pessoas negras em cargos de liderança. Está posto na sociedade brasileira uma estrutura tal que faz com que se tenha um sistema de privilégios, chamado privilégios racializados, por exemplo, é mais comum ter-se em cargos de liderança de um banco, ou em altos escalões uma pessoa não negra do que uma negra, resultantes da estrutura de desigualdade nas organizações. O racismo estrutural atua como um bloqueio ao acesso equitativo a oportunidades de crescimento profissional, restringindo a ascensão de profissionais negros a posições estratégicas (Bento, 2022).

Tendo-se essa base de informações, nota-se que houve, na percepção dos sujeitos da pesquisa um aparato de educação mais crítica e projetos de formação. Assim, pontua-se em sequência, a visão dos estudantes, dos técnicos e por fim, a ótica dos docentes: para o Estudante_Preto_1: “NEABIs promovem atividades acadêmicas e culturais que valorizam epistemologias negras, formando lideranças sociais”. Pelos saberes do Estudante_Preto_3, apresentou-se a seguinte fala:

“Debates, oficinas, ‘Cine Debate’ intensificam a reflexão crítica.” Através do NEABI, por exemplo, são realizadas rodas de conversa, oficinas e eventos como a Semana da Consciência Negra, que colocam em pauta questões étnico-raciais e ampliam o debate sobre políticas de permanência. Outro exemplo concreto é a atuação desses líderes em comissões institucionais e representações estudantis, como diretórios acadêmicos e conselhos, onde pautam a ampliação das cotas, a assistência estudantil e o combate à evasão de estudantes negros. Além disso, iniciativas como o “Cine Debate” com filmes de temática racial ou projetos de extensão voltados às comunidades quilombolas próximos à universidade demonstram o compromisso dessas lideranças com a transformação social e com a democratização do acesso e permanência no ensino superior.

A Técnica_Preta_5, informou que tem sido colocados “Componentes curriculares sobre relações étnico-raciais em cursos de (...) no campus (...)”. A informação coletada na explanação da Técnica_Preta_6, traz claramente que “As políticas de atendimento e apoio na universidade são um exemplo concreto e sólido de institucionalização às demandas da comunidade negra. Oferecimento de políticas de apoio institucionalizado que capacitam estudantes para participação política”.

Ainda, coloca-se pela Docente_Preta_5 que (...) “A atuação de cada docente negra em sala de aula é ato político de resistência. Somando-se a esta fala, tem-se a colocação da Docente_Preta_3, que detalha que:

Por meio dos Grupos de estudos, oficinas e rodas de conversa, entre outros, contribuem para que estudantes negros(as) desenvolvam habilidades de liderança em função da formação de uma consciência crítica sobre racismo estrutural e desigualdade social. Além de terem espaço de fala, oportunidade de organizar e participar de eventos, escrita acadêmica.

Soma-se a essa ideia, a visão da Docente_Preta_2, que afirma que as “Pautas da Divisão de Ações Afirmativas (PROCADI) produzem provocações institucionais que alimentam projetos formativos”.

Essas ações de formação concretizadas em formato de oficinas, disciplinas especializadas, grupos de estudo, operam como práticas culturais que materializam novas representações sociais voltadas para a cidadania crítica (Moscovici, 2007).

Ao integrar saberes negros ao currículo, as lideranças ampliam o repertório institucional de modos de pensar e agir antirracistas. Sobre este aspecto, de alimentar uma educação crítica, por meio de projetos de formação, afirma-se que para que haja a adoção de uma postura antirracistas, se exige das universidades que investiguem as causas da sub-representação negra, reconhecendo que as cotas raciais, ao exporem resistências internas e externas, desnudam o racismo estrutural que ainda persiste nos recintos acadêmicos (Gomes, 2019).

O discurso de Gomes (2019), faz refletir que as cotas raciais, ao serem implementadas, acabam revelando dentro e fora do espaço acadêmico as reações de resistência, isto é, não basta criar ou fazer uso de uma ação afirmativa, é preciso que a universidade olhe para dentro e identifique onde e como se manifesta o racismo estrutural no cotidiano acadêmico.

Uma ação importante, haja visto que a localização geográfica da Unipampa possui forte incidência de processos de exclusão social e étnico racial (Dadda e Luce, 2024).

Dessa forma, os dados empíricos indicam que, embora existam práticas relevantes de formação crítica promovidas pelos NEABIs e pela Divisão de Ações Afirmativas (PROCADI), essas ações ainda se mostram pontuais e restritas a setores específicos. A ausência de articulação com outras instâncias da universidade, como a PRODAE e demais Pró-Reitorias, evidencia a fragilidade institucional dessas iniciativas, visível na própria falta de amarra dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI a essas iniciativas localizadas.

Frente ao racismo estrutural presente nas universidades brasileiras Bento (2022) afirma que a formação antirracista não pode depender exclusivamente de esforços isolados ou da boa vontade de sujeitos engajados. É preciso que a universidade assuma, de forma sistêmica, a urgência de transformar essas experiências em políticas institucionais consolidadas.

Para tanto, a obrigatoriedade da educação étnico-racial em todos os cursos de graduação se apresenta como medida indispensável, não apenas para formar lideranças negras, mas para confrontar as resistências internas que, como aponta Gomes (2019), desnudam a persistência do racismo no cotidiano acadêmico.

Retomando o aspecto dos projetos educativos desenvolvidos por lideranças negras, mencionadas pelos sujeitos no estudo, voltados ao debate racial, retomam a ideia de que tais sujeitos fazem parte do que Gomes (2017) denominou movimento negro educador.

São lideranças que promovem transformação social por meio da formação crítica, atuando como ponte entre práticas institucionais e lutas sociais. Essa atuação conecta-se a uma tradição histórica do movimento negro no Brasil, que, como lembra Gonçalves e Silva (2000), funcionava como uma verdadeira escola de formação de lideranças.

Visto isso, o próximo tópico, 5.2.4 expõem o tema redes de apoio e mentoria, como práticas exercidas pelas lideranças negras da Unipampa.

5.2.4 Rede de Apoio e Mentoria

Esta categoria emergiu para demonstrar como as lideranças negras oferecem suporte prático, logístico e emocional para outros negros e negras da comunidade acadêmica, é como

se os cuidados destas lideranças servissem para garantir, de certo modo, que estudantes e servidores negros e negras tenham as condições e a coragem necessários para permanecer nos espaços, crescer em suas atividades e quiçá, inspirar-se a serem futuros líderes.

Gomes (2017) e Santos (2024) ressaltam que apoio material (moradia, alimentação, bolsas) e mentoria fortalecem a permanência de estudantes negros e nutrem futuras lideranças.

A seguir demonstram-se as percepções dos estudantes a respeito desta categoria de análise, começando pelo Estudante_Preto_1: que coloca que o “NEABI acolhe demandas de moradia, alimentação e permanência, garantindo direito de estudo.” Reforça sua fala o olhar da Estudante_Preto_2, que descreve que: “Servidora e professora auxiliaram alunos no Congresso, garantindo transporte e moradia.” Ambas as visões ratificam o fato de que líderes negros são propulsores de uma forte rede de apoio para a trajetória acadêmica dos alunos negros da instituição.

Os técnicos-administrativos em educação discorrem o seguinte: para a Técnica_Preta_6 e o Técnico_Preto_2 respectivamente há um atendimento quanto a “Políticas de atendimento e apoio institucional às demandas da comunidade negra”. E na fala do Técnico_Preto_2, afirma-se que os “Eventos exaltam trajetória negra, gerando senso de pertencimento e território de fato e de direito”.

Por fim, na resposta da Docente_Preta_5, tem-se a seguinte fala: “A Professora MartaMessias_DF e Elimara_TF na ADAFI criaram políticas de apoio que empoderam alunos negros.” Para a Docente_Parda_2 os “NEABIs funcionam como ‘quilombos de campus’, oferecendo cuidado, estudo e resistência”.

Como encerramento do tópico, pode-se dizer que a oferta de mentorias, de uma rede de apoio e juntamente ao suporte material transformam as atitudes adotadas por essas lideranças em práticas efetivas de inclusão, que são fundamentais para que as representações sociais de igualdade se traduzam em condições reais de permanência e protagonismo negro.

Afirma-se que as lideranças negras empregam em seus afazeres quatro estratégias que funcionam de forma complementar: (a) a criação de espaços simbólicos, (b) o advocacy institucional, (c) a formação crítica e (d) a mentoria para estruturar ações que se materializam em políticas, práticas e apoio concreto. Esse mosaico de ações, são sustentados pelo que trazem os autores Moscovici (2007), Genot (2019), Munanga (2007) e Almeida (2019), sobre representatividade e criação de espaços que transformam ações em políticas, demonstrando-se a profundidade e a amplitude do impacto das lideranças negras na Unipampa.

Durante a observação participante, especialmente no âmbito da assistência estudantil, ficou claro que essas lideranças negras atuam diretamente no acolhimento e suporte a estudantes

em situação de vulnerabilidade. Em diferentes momentos, como na chegada de calouros, pedidos urgentes de moradia ou organização de viagens para eventos acadêmicos, docentes, servidores(as) e estudantes negros se mobilizam com rapidez, oferecendo apoio emocional, organizando transportes ou fazendo mediações com a gestão.

Essas ações, muitas vezes realizadas fora da formalidade dos trâmites institucionais, garantem que quem chega à universidade com poucos recursos tenha condições mínimas para permanecer e se desenvolver. Tais experiências mostram que a rede de apoio vai além da burocracia: é feita de presença, escuta e compromisso com o outro.

Como destacam Gomes (2017) e Santos (2024), a junção entre suporte material e mentoria fortalece a permanência e cria bases para o protagonismo negro. Assim, a oferta de mentorias, de redes de apoio e de suporte concreto transforma as atitudes dessas lideranças em práticas efetivas de inclusão, que ajudam a tornar reais as ideias de igualdade e justiça.

A seção 5.3, a seguir, trata da avaliação do impacto das lideranças negras na cultura institucional.

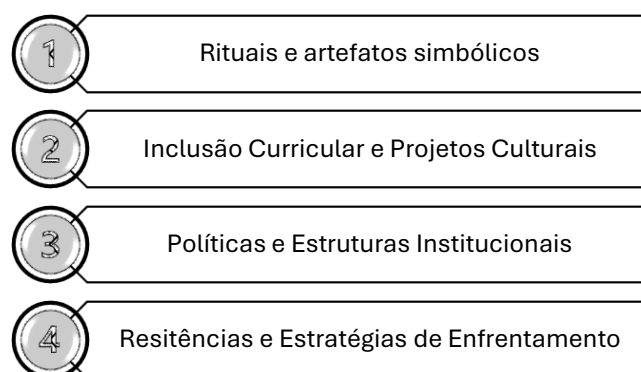
5.3 Avaliação do Impacto das Lideranças na Cultura Institucional

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos a partir do cruzamento das informações obtidas a fim de identificar o impacto das lideranças negras em possíveis mudanças na cultura institucional, com vistas a responder o objetivo específico C que consiste em avaliar o impacto dessas lideranças na cultura e nas políticas de igualdade racial da Unipampa, apoiado nas questões 9 e 13 do roteiro.

As falas foram interpretadas à luz da Teoria das Representações Sociais (Moscovici, 2007) e dos estudos sobre representatividade negra organizacional, seguindo o que intelectuais negros oferecem de arcabouço teórico para análise (Munanga, 2007; Almeida, 2019; Ribeiro, 2019).

Foram agrupadas as percepções de estudantes, técnicos-TAEs e docentes em quatro categorias de análise, conforme Figura 22, na seguinte página. Cada subseção, apresenta a fundamentação teórica de forma breve em contraste com as falas de cada perfil de respondente, integrando teoria e respostas dissertativas.

Figura 22 - Categorias de Análise Impacto das Lideranças na Cultura Institucional



Fonte, elaborado pela autora, 2025.

A Figura 22 sintetiza as quatro categorias analíticas elaboradas a partir das percepções dos participantes sobre os impactos das lideranças negras na cultura institucional da Unipampa. Esses eixos: Rituais e Artefatos Simbólicos, Inclusão Curricular e Projetos Culturais, Políticas e Estruturas Institucionais e Resistências e Estratégias de Enfrentamento refletem as formas como essas lideranças têm contribuído para a transformação dos imaginários, das práticas e dos processos institucionais.

A seguir, a seção 5.3.1 discute a primeira dessas categorias, abordando os efeitos simbólicos e identitários, em forma de rituais, que se manifestam por meio de homenagens, cerimônias, nomes de espaços institucionais e demais práticas representativas que promovem visibilidade e pertencimento.

5.3.1 Rituais e Artefatos Simbólicos

Serge Moscovici (2007) explica que as representações sociais se cristalizam em artefatos e rituais: objetos simbólicos e práticas repetitivas que tornam explícitas tendo em vista que as crenças são compartilhadas.

As representações sociais circulam, estando em movimento quando compartilhadas entre as pessoas, interligando-se ao associarem-se a outras representações, e se solidificam na medida em que se tornam enraizadas na cultura e nas práticas sociais do cotidiano da população. Essas práticas estão nos conjuntos de ideias, de crenças e valores compartilhados por um grupo, influenciando na forma como indivíduos percebem e interagem com o mundo ao seu redor, portanto, as representações sociais constroem-se no coletivo, se manifestam em práticas cotidianas, objetos culturais e formas de comunicação (Moscovici, 2007).

Conforme o Estudante_Preto_3: “A consolidação de eventos como a Semana da Consciência Negra e o fortalecimento do Novembro Negro passaram a integrar o calendário acadêmico com maior reconhecimento e apoio institucional.”

A Estudante_Parda_1, coloca o seguinte: “Uma coisa que tenho percebido é trabalhos de pesquisas culturais, talvez seja por influência dos líderes negros.”

Na concepção da Estudante_Preta_2, traz-se o seguinte olhar sobre rituais e artefatos simbólicos:

É crucial para a minha permanência na universidade! O Neabi me proporciona um acolhimento dentro do campus, a possibilidade de entender que este ambiente também é meu por direito. Poder estudar e debater sobre temas raciais, independente do curso, é algo que o Neabi proporciona aos alunos. Um verdadeiro ato de aquilombamento.

Captou-se dos técnicos pela resposta da Técnica_Preta_3 que (...) “A formalização dos NEABIs em todos os campi e o termo de cooperação com a Rede Nacional de Mulheres Negras... participamos da Comissão dos 50 anos da Consciência Negra.” Pela visão da Técnica_Preta_5 o “Fórum de NEABIs... espaço de articulação entre diferentes campi, para planejamento de ações conjuntas e fortalecimento das políticas de igualdade racial.”

Captou-se dos docentes vinculados aos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros - NEABIS, segundo Docente_Preta_4 que: “Em maio de 2010 fundei o primeiro NEABI da instituição e realizamos até a quinta edição do Seminário Internacional Afro-Brasileiro e Indígena... Em 2016, a resolução 161 institucionalizou os outros nove NEABIs.”

De acordo com a Docente_Preta_5: “As políticas e discussões que envolvem as questões raciais na universidade contaram com a participação da professora Marta Messias_DF (...) vejo palestras, eventos temáticos sendo incorporados ao nosso calendário.”

Pela compreensão dos elementos citados nas falas, identificou-se que tais eventos e núcleos cumprem a função de atuarem como artefatos simbólicos, uma vez que, formalizam a presença de negros e negras na rotina acadêmica da instituição, tornando visíveis para a comunidade acadêmica novas representações que falam ou pode-se dizer que demonstram o censo de pertencimento e por sua vez, suscitam o protagonismo negro.

A incorporação de um calendário anual que trate da Semana da Consciência Negra, junto a criação de seminários, a participação em fóruns e a regulamentação dos NEABIs são rituais que, ao se solidificarem, que é algo que acontece a passos lentos, ajudam a redefinir a cultura institucional. Conforme Moscovici (2007), esses artefatos fixam as representações sociais no cotidiano, deslocando o negro de espectador para ator central.

Apesar dos avanços simbólicos descritos nas falas dos participantes, especialmente quanto à consolidação de rituais e eventos ligados à pauta racial, observa-se que essas práticas emergem de iniciativas autônomas ou localizadas, nem sempre acompanhadas de estratégias institucionais integradas.

O PDI 2019–2024 e o seguinte PDI 2025-2029, embora mencionem a necessidade de fortalecimento dos NEABIs e de ações de promoção da igualdade racial, não apresentam metas claras, indicadores de acompanhamento ou integração direta com setores estratégicos como a assistência estudantil (PRODAE). Essa falta de articulação reforça o papel das lideranças negras enquanto agentes catalisadores de mudança cultural, mesmo diante da lacuna institucional em sistematizar e acompanhar tais ações.

Como observadora percebe-se que em eventos como a Semana da Consciência Negra, rodas de conversa e seminários promovidos pelos NEABIs, fica evidente como esses momentos funcionam como rituais simbólicos que reforçam a presença e a valorização da identidade negra dentro da universidade. A vivência institucional que carrego seja como estudante ou servidora, desde meu lugar de fala, como mulher negra e periférica de uma região de fronteira, permitem afirmar que não se trata apenas de eventos pontuais, mas de práticas que constroem significados coletivos.

Nesses encontros que estudantes e servidores(as) negros(as) reafirmam o sentimento de pertencimento e trocam experiências que fortalecem a autoestima, o reconhecimento de suas trajetórias e a formação de vínculos afetivos com o espaço acadêmico. Muitos participantes verbalizam que, nesses momentos, “sentem que a universidade também é deles”.

Isso dá corpo ao que Moscovici (2007) chama de enraizamento das representações sociais, pois a repetição desses rituais ajuda a consolidar novas formas de ver, sentir e agir no cotidiano institucional.

Essas práticas, muitas vezes organizadas com poucos recursos e grande esforço coletivo, revelam que há um movimento em curso para transformar a cultura da universidade.

A formalização dos NEABIs, a criação de calendários temáticos e a institucionalização de eventos e fóruns não são apenas ações administrativas, mas formas simbólicas de afirmar novas narrativas e deslocar o sujeito negro da margem para o centro das representações institucionais.

A atuação das lideranças negras tem sido essencial nesse processo: por meio do cuidado, da organização e da persistência, têm ajudado a construir uma nova memória coletiva na Unipampa, uma memória em que a presença negra é visível, legítima e valorizada. Assim, os

rituais e artefatos criados e cultivados por essas lideranças não apenas expressam resistência, mas inauguram possibilidades reais de mudança na cultura institucional.

A seguir, a seção 5.3.2 trata do tema inclusão curricular e projetos culturais.

5.3.2 Inclusão Curricular e Projetos Culturais

Para Moscovici (2007), representações sociais também se expressam em práticas cognitivas e científicas; a transformação do saber acadêmico reflete mudança nas crenças compartilhadas.

Nessa seara, traz-se as reflexões dos estudantes sobre o tema em tela, a partir dos seguintes trechos, para o Estudante_Preto_3 (...) “Debates sobre a inclusão de disciplinas e conteúdos relacionados à história e cultura afro-brasileira se intensificaram, pressionando por currículos mais diversos e representativos.”, ao passo que a Estudante_Parda_1 identifica que tem havido “Trabalhos de pesquisas culturais (...) talvez seja por influência dos líderes negros.”

Observando os apontamentos dos técnicos identificou-se nesse aspecto, na visão do Técnico_Preto_2 que “A conscientização sobre a política de cotas...mudou e influencia positivamente na mentalidade da comunidade Unipampa.” Essa visão é reforçada pela escrita da Técnica_Preta_6 que atenta para o seguinte: “Ocorreu maior divulgação e discussão sobre as questões de igualdade racial.”

Quanto aos docentes foram identificadas pela Docente_Preta_5 que tem feito parte de suas práticas na instituição as falas sobre racismo, afirmando: “Eu falo de racismo, de políticas públicas e outros temas da vida da pessoa negra dentro dos meus componentes curriculares, de forma muito fluida e tranquila. Isso só foi possível por me inspirar em colegas negras.”

Reforçam essas práticas a visão da Docente_Preta_3, que informa que estão havendo publicações com “Editais internos para contemplar projetos com foco em comunidades tradicionais, quilombolas e ações de equidade racial; reserva de cotas de bolsas para estudantes negros; cartilhas de combate ao racismo.”

Visto isso, entende-se que a tentativa de promover inserções curriculares e eventos culturais voltados à temática racial mostra o esforço de lideranças negras em construir ambientes educacionais mais plurais. Segundo Rodrigues, Silva e Rodrigues (2023), a presença de pessoas negras em posições de liderança favorece a inovação, amplia perspectivas estratégicas e fortalece vínculos institucionais com a sociedade. A liderança negra, nesse sentido, atua como motor da transformação pedagógica e cultural nas universidades.

Percebeu-se pelas respostas dos sujeitos da pesquisa que está havendo uma intensificação de disciplinas e projetos sobre cultura afro-brasileira, o que sinaliza, a priori, que se está reconfigurando o repertório acadêmico, incorporando nele perspectivas que antes eram negligenciadas.

Como observadora participante, tanto enquanto estudante da graduação entre 2009 e 2014 quanto como servidora na PRODAE, pude acompanhar o lento e desigual processo de incorporação dessas temáticas nos currículos. Na graduação, não tive acesso a disciplinas obrigatórias ou optativas que tratassem de forma sistemática as relações étnico-raciais, apesar de a Lei 10.639/2003 já estar em vigor.

Foi somente a partir da atuação de docentes negras e da criação dos NEABIs em alguns campi que percebi o início de uma movimentação mais concreta para integrar conteúdos e projetos voltados à cultura afro-brasileira e indígena, ainda que de forma muito localizada. Atualmente, embora avanços tenham ocorrido, a inserção curricular permanece atrelada, em grande parte, à iniciativa de lideranças individuais, não constituindo ainda uma política acadêmica institucionalizada.

Conforme Munanga (2007), essa ampliação do saber é fundamental para romper representações sociais que marginalizam o negro. Nesse aspecto, a fluidez na qual os docentes integram os debates antirracistas ao currículo escolar vem a reforçar a ideia de que essas representações já circulam e vem se enraizando no contexto institucional.

Embora algumas das ações relatadas estejam alinhadas às diretrizes do PDI 2019–2024, como o estímulo a projetos culturais e a inclusão da temática racial nos currículos, observa-se que essas iniciativas não foram acompanhadas por metas institucionais específicas, tampouco por um acompanhamento sistemático de sua implementação. Este alinhamento está sendo pautado como meta estratégica no último PDI (2025-2029) por meio do objetivo estratégico 2.11.7 que contempla o apoio à melhoria dos cursos de graduação relacionado às ações afirmativas, e o item 2.11.8 que mensura as ações de cada campus referente a sensibilização da comunidade acadêmica para com temáticas étnico-raciais representando avanços importantes para fomentar a mudança visando uma institucionalização mais robusta dessas práticas.

A seguir apresenta-se a seção 5.3.3 sobre políticas e estruturas institucionais.

5.3.3 Políticas e Estruturas Institucionais

Fernandes, Telo e Cordaro (2016) e Almeida (2019) destacam a importância de políticas formais e mecanismos de governança para evitar o tokenismo e consolidar a representatividade.

A esse respeito do tokenismo, compreende-se que políticas de governança e de controle são importantes para que efetivamente se dê o devido destaque as pessoas negras de forma que a ocupação dos espaços não seja somente simbólica e de verdade tenham poder de transformação.

Estes autores afirmam que a representatividade negra, principalmente em âmbitos políticos, requer que as candidaturas estejam acompanhadas de programas amplos de transformação institucional. Isto é, as universidades se constituem em espaços de pensamento crítico, e devem estar alertas para selecionar líderes negros que tenham um projeto de mudança não apenas por serem negros.

Selecionar líderes negros apenas pelo critério racial, sem propostas concretas de mudança estrutural, que beneficiem também outras minorias e a população não-negra, pode reforçar a representatividade simbólica, enfraquecendo a confiança nas organizações como agentes de justiça social (Fernandes, Telo e Cordaro, 2016).

Sobre o tema em tela o Estudante_Preto_1 relata que: “A presença de pessoas negras, seja por convite ou pela exigência de sua participação, aumentou o número de negros nesses espaços.”

O aumento na participação de negros resultou em pautas concretas dentro da instituição, como aponta o Estudante_Preto_3: “A atuação em conselhos e comissões ajudou a pautar melhorias em políticas de permanência estudantil, como a ampliação da assistência estudantil e a discussão sobre racismo institucional.”

A Técnica_Preta_1 evidencia ações efetivas no campo administrativo e acadêmico: “Inclusão de eixos de ações afirmativas no SIEPE e aba específica para registro de projetos com a temática de direitos humanos e inclusão.”. A Técnica_Preta_3 oferece um panorama detalhado das transformações institucionais impulsionadas por lideranças negras na Unipampa:

Os líderes negros na Unipampa têm desempenhado um papel crucial na promoção da equidade racial e na valorização da cultura afro-brasileira dentro da instituição. Suas ações têm resultado em mudanças significativas em regulamentos, eventos e mentalidades, conforme evidenciado pelas seguintes iniciativas: a) Formalização dos Núcleos de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABIs). A criação e regulamentação dos NEABIs em todos os campi da Unipampa foram impulsionadas por lideranças negras comprometidas com a institucionalização das pautas étnico-raciais. Esses núcleos têm como objetivos: Promover a produção de conhecimento sobre as culturas afro-brasileira e indígena; combater o racismo e outras formas de discriminação; articular ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para a valorização das identidades étnico-raciais. A formalização dos NEABIs fortaleceu a presença dessas temáticas na estrutura acadêmica e administrativa da universidade. b) Parceria com a Rede Nacional de Mulheres Negras no Combate à Violência. Em dezembro de 2023, a Unipampa firmou um termo de cooperação técnica com a Rede Nacional de Mulheres Negras no Combate à Violência. Essa iniciativa, articulada pelo NEABI (...) do campus (...), visa:

Expandir a integração entre a universidade e a comunidade externa; Desenvolver mobilizações reflexivas no combate à violência e ao racismo; fortalecer ações voltadas para jovens e mulheres negras em todos os campi da Unipampa. Unipampa. Essa parceria representa um avanço na implementação de políticas institucionais comprometidas com a equidade racial e de gênero. c) **Participação na Comissão dos 50 anos da Consciência Negra no Rio Grande do Sul** (grifo nosso) A Unipampa integrou a comissão estadual que celebrou os 50 anos do Dia da Consciência Negra, uma data proposta pelo poeta gaúcho Oliveira Silveira. A participação da universidade nesse evento reforça seu compromisso com a valorização da história e da cultura afro-brasileira, além de destacar a importância de lideranças negras na promoção de ações institucionais significativas da Unipampa. Essas iniciativas demonstram o impacto direto das lideranças negras na transformação da Unipampa, promovendo uma universidade mais inclusiva, equitativa e comprometida com a diversidade étnico-racial.

Dentre as percepções dos docentes, traz-se as reflexões abaixo referente às políticas e estruturas institucionais:

A Docente_Preta_2 aponta uma mudança importante na estrutura de governança da universidade: “Criação de uma Pró-Reitoria que discute as questões das ações afirmativas.”

A Docente_Preta_3 complementa ao indicar o fortalecimento das políticas institucionais: “Implementação de políticas de ações afirmativas para ingresso, comissão de heteroidentificação, EREER e editais para equidade racial.”

As mudanças em sistemas como no Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE), em resoluções, na inovação instituindo nova pró - reitoria, a exemplo da Pró-reitoria de Comunidades, Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão - PROCADI, criada em 1º de janeiro de 2024 (Portaria nº 253, 2024), a instituição de comissões e parcerias externas ilustram a cristalização que se está estabelecendo nas estruturas institucionais que sustentam a representatividade negra.

Segundo Almeida (2019), sem mecanismos robustos de governança e compliance, a presença negra se limita a um gesto simbólico. Aqui, porém, observa-se a construção de órgãos e regulações que legitimam a equidade e garantem continuidade às ações afirmativas que vem sendo praticadas pela instituição.

Na página seguinte é abordado a seção 5.3.4 que trata das resistências identificadas nas falas, e em estratégias de enfrentamento.

5.3.4 Resistências e Estratégias de Enfrentamento

Alicerçada no pensamento de Munanga (2007) e Ribeiro (2019), ambos alertam que o racismo institucional persiste em práticas ocultas e em disputas simbólicas, colocando-se que as lideranças precisam adotar estratégias de contracultura para romper essas barreiras.

De acordo aos estudantes, tem-se a seguinte fala, conforme a Estudante_Preta_2:

Percebi no meu campus que se as lideranças e os alunos não continuarem lutando em conjunto para conseguirem realizar suas atividades e ganharem espaço em eventos importantes dentro do campus, será sempre mais difícil a ocupação de alunos negros nesses espaços, principalmente se o assunto for raça ou racismo, já que há muitas pessoas da própria diretoria da universidade que tentam sabotar o núcleo. Ou seja, a luta nunca acaba. Um exemplo é quando o núcleo tinha formalizado a Semana da Consciência Negra em novembro, que foi ignorada para que outro evento do curso de (...) fosse realizado nas mesmas datas. A luta nunca acaba.

Segundo a visão da Estudante_Branca_1 “Muita resistência por parte dos brancos... as mudanças são ocasionadas pela ação de alunos negros/pardos.”

Das respostas dos técnicos obteve-se as seguintes percepções:

A Técnica_Preta_1 traz a luz que “Regulamentos estão sendo elaborados, mas ainda não preveem todas as ações; há sabotas institucionais.”

Para a Técnico_Preta_5, afirma que: “Não tenho elementos concretos para avaliar mudanças de mentalidade, mas acredito que a comunidade acadêmica vai respondendo aos poucos.”

De parte dos docentes, a Docente_Preta_4 abordou sobre resistência colocando que: “Nós lutamos sozinhos contra as desigualdades e violências do racismo; a estrutura nos sufoca a cada dia.”, o Docente_Pardo_1 endossa esse sentimento quando afirma que: “Sempre atuamos com muitos obstáculos. Somos impactados e isolados.”

As falas dos docentes negros (Docente_Preta_4 e Docente_Pardo_1) evidenciam o cansaço, o isolamento e os obstáculos enfrentados ao combater o racismo dentro da instituição. A expressão “lutamos sozinhos” denuncia a falta de apoio institucional efetivo, revelando uma luta que depende da resistência individual e não de políticas estruturadas.

Nesse aspecto, o Docente_Branco_1 ressalta que: “(...) mudanças são poucas! Não temos política de combate ao racismo. Mas temos lutas que tem resultado em expor a questão racial na universidade na gestão passada da reitoria, o protagonismo das ações afirmativas foi evidente, organizando estudantes e servidores”, compreendendo-se como numa visão contraditória, que revela avanços nas lutas, mas retrocessos ao não se ter uma política antirracismo.

As falas suscitam um duelo simbólico, enquanto de um lado se tem eventos e políticas que parecem avançar na aplicação (execução), por outro lado, quando são realizados encontros de resistência como a Semana da Consciência Negra, o evento é ignorado. É o relato e o sentir da Estudante_Preta_2, que afirma que ignorar a Semana da Consciência Negra, e o fato de

sabotar núcleos, e aqui se refere ao Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros – NEABI, denunciam o racismo estrutural que ainda é presente na estrutura institucional.

Nesse contexto em específico, onde um evento de memórias e conscientização é ignorado, reflete-se o que Gonçalves e Silva (2007) nos coloca, quando afirma que a formação das lideranças negras em espaços acadêmicos é um fenômeno complexo que envolve fatores como a capacidade de influenciar pessoas, de representar e transformar as realidades, por isso, se faz tão necessário o reconhecimento da liderança negra no sentido de construir uma democracia racial de fato, como a autora coloca, substantiva, que rompa com o mito que existe uma democracia racial para que se possa promover efetivamente a igualdade de oportunidades.

Ao analisar estas quatro categorias apresentadas, sugere-se que as lideranças negras na Unipampa vêm remodelando a cultura organizacional por meio de artefatos simbólicos, como reestruturações curriculares, formalização de políticas e estratégias de enfrentamento.

A convergência das vozes de estudantes, técnicos-TAEs e docentes reforça que esses processos não são pontuais, nem estáticos, mas, fazem parte de uma transformação em curso, em sintonia com a Teoria das Representações Sociais e com as recomendações de intelectuais negros sobre representatividade nas organizações.

Sobre esse aspecto, foi possível perceber que a resistência vivida por lideranças negras não está apenas nas grandes disputas políticas, mas se manifesta nas pequenas ações do cotidiano institucional: no silenciamento de eventos, na negação de espaço, na invisibilização simbólica, apagamentos que doem e continuam a se manifestar nestes ambientes de ensino-aprendizagem.

Acompanhando o trabalho dos NEABIs para a construção deste estudo e estando inserida na rotina da assistência estudantil junto aos espaços da reitoria (alta gestão) observei que, mesmo diante de obstáculos constantes, como a sobreposição de agendas, a falta de apoio institucional ou a lentidão nos processos, essas lideranças negras seguem articulando ações, mobilizando estudantes e criando estratégias para garantir visibilidade às pautas raciais.

Essa resistência cotidiana é, ao mesmo tempo, dolorosa e potente. Ela confirma o que apontam Munanga (2007) e Ribeiro (2019) quando asseveram que romper com o racismo institucional exige mais do que políticas formais, requer presença, coragem e uma ação coletiva persistente. Nesse cenário, cada atividade mantida, cada espaço ocupado e cada discurso feito se torna um ato político de enfrentamento e um passo na transformação da cultura institucional.

A seguir, apresentam-se as categorias finais e emergentes que surgiram na releitura das respostas ao roteiro, seguindo os pressupostos de Bardin (2011) e com apoio nas explicações

contidas no estudo de Silva e Fossá (2015), quais sejam: consciência coletiva contínua e espaços de afeto e cuidado.

5.4 Categorias emergentes

Criou-se esta seção para apresentar as categorias emergentes identificadas na releitura das respostas obtidas, depreendendo-se que práticas de cuidado e afeto alicerçam e atuam como um suporte essencial para a construção de representações sociais de pertencimento, isto é, fortalecem o sentimento de integração ao espaço institucional, necessário a permanência estudantil.

Visto isso, as categorias finais, tratam sobre a consciência coletiva contínua e espaços de afeto e cuidado, conforme itens 5.4.1 e 5.4.2.

5.4.1 Consciência coletiva Contínua

Esta categoria final que tratou da Consciência Coletiva refere-se a que foram identificados nas respostas, trechos que sinalizam que há um processo contínuo de construção e manutenção de uma cultura antirracista na Unipampa, que não é restrito a eventos pontuais, mas cultivado diariamente por meio de práticas coletivas de reflexão, diálogo e resistência.

Essa categoria evidencia como as lideranças negras e seus apoiadores alimentam de forma ritualizada uma atmosfera de conscientização racial, reforçando as representações sociais de pertencimento e combate ao racismo (Moscovici, 2007).

Esse entendimento pode ser extraído dos seguintes trechos: Quando o Estudante_Preto_3 coloca que “Uma das mais visíveis é a consolidação de eventos como a Semana da Consciência Negra (...) debates sobre a inclusão de disciplinas (...) pressionando por currículos mais diversos.”

Estudante_Preta_2 relata sobre o “O comprometimento do professor (...) simboliza o acolhimento e aquilombamento dos alunos (...) ajudar os alunos a participarem de congressos (...)”

Para a Técnica_Preta_3 a “Semana da Consciência Negra (...) atividades em comemoração ao Mês da Consciência Negra (...) Fórum de personalidades negras (...) fortalecendo a identidade afrodescendente.” Coaduna com essa percepção o que coloca a Técnica_Preta_6, quando afirma que “As políticas de atendimento e apoio na universidade são um exemplo concreto (...) Várias ações são realizadas (...) mas ainda é preciso evoluir, ampliando os debates.”

A Docente_Preta_4 menciona que o “O Novembro Negro dos NEABIs (...) não se limita ao mês da consciência negra, ele é construído o ano todo, levado para escolas, sociedade civil etc.” De igual forma a Docente_Preta_5 afirma que “A liderança da Professora Marta à frente do Neabi também foi fundamental para acolher e empoderar os estudantes negros, que lá encontraram apoio e força para continuidade da vida acadêmica e instrumentalização para a atuação política na luta do movimento negro”.

Os sujeitos do estudo destacam que as ações realizadas como a Semana da Consciência Negra ou o Novembro Negro deixaram de ser apenas datas no calendário para se tornarem práticas permanentes que são realizadas para obter o engajamento da comunidade ao tema, e nesses eventos, debate-se o racismo em múltiplos momentos do ano.

Por outro lado, a realização de forma sistemática de rodas de conversa, fóruns intercampi e com o cine debates, cria-se uma rede que objetiva estimular a reflexão coletiva dos participantes sobre raça, configurando-se a partir disso, avanços no que refere a conscientização, repercutindo em vários âmbitos, inclusive, em conselhos e eventos culturais.

A participação em comissões, a proposição de módulos curriculares e o uso de instâncias formais, que viriam a ser os conselhos, comissões de heteroidentificação, a própria criação da Pró - Reitoria de Comunidades e Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão - PROCADI a própria Assessoria de Diversidade, Ações Afirmativas e Inclusão-ADAFI que se transformou em PROCADI em 2024, são mencionados como mecanismos utilizados de forma contínua, garantindo que as pautas raciais não caiam no esquecimento entre uma atividade e outra.

Embora essas iniciativas não estejam suficientemente detalhadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019–2024, o documento aponta o compromisso com o fortalecimento dos NEABIs e da política de permanência estudantil. No entanto, ainda carece de indicadores concretos e mecanismos de monitoramento sobre a efetividade das ações voltadas à igualdade racial. A criação da PROCADI, prevista já no novo ciclo 2025–2029, aponta para um avanço estrutural, mas sua articulação concreta com os demais setores da universidade, como PRODAE e PROGRAD, será determinante para consolidar uma cultura institucional efetivamente antirracista.

Destacou-se que o acolhimento emocional e o senso de pertencimento, reforçados pela atuação de lideranças negras, criam laços de solidariedade que tendem a consolidar a consciência coletiva que por conseguinte, alimentam e motivam para a luta antirracista. Essas experiências demonstram que a consciência coletiva antirracista emerge tanto da institucionalização de práticas quanto da resistência cotidiana protagonizada por sujeitos comprometidos com a transformação da universidade.

Nota-se que há uma valorização da memória coletiva negra, de referências históricas e da ancestralidade, presente nas falas dos participantes, que se reflete na permanência de uma consciência política ativa. Para Gonçalves e Silva (2000), desde o pós-abolição, jornais negros e associações atuaram como “escolas de formação de lideranças”, criando redes que, até hoje, influenciam a constituição de sujeitos engajados nas causas raciais. Os NEABIs, neste sentido, dão continuidade a essa trajetória formativa, atualizando práticas de resistência coletiva.

A partir da vivência institucional e da observação participante em diferentes ações e espaços, é possível perceber que a construção de uma consciência coletiva antirracista na Unipampa não se dá por ações isoladas, mas por um processo contínuo, alimentado todos os dias por quem resiste e atua dentro da universidade.

Essa consciência vai se consolidando por meio do diálogo constante, da escuta ativa e do engajamento político de lideranças negras que não permitem que o tema racial fique restrito a datas comemorativas. Essa permanência simbólica das pautas raciais ajuda a transformar a cultura institucional, dando visibilidade e legitimidade à presença negra como parte essencial da universidade.

Por fim, esta categoria emergente evidenciou que as representações sociais e as ações de combate ao racismo não se cristalizam apenas em eventos ou documentos, mas se solidificam à medida que são reiteradas, vivenciadas e compartilhadas no cotidiano institucional. Essa consciência, que se transforma de individual em coletiva, atua como uma espécie de cimento simbólico que fortalece os laços da comunidade negra da Unipampa em torno de um projeto que se transforma em político-cultural e que leva aos poucos a transformação institucional (Moscovici, 2007).

5.4.2 Espaços de afeto e cuidado

Esta categoria foi construída a partir das entrelinhas das percepções que validam a existência de espaços de afeto e cuidado na Unipampa. Esses ambientes, muitas vezes vinculados à estrutura dos NEABIs e às salas de convivência coletiva, cumprem função simbólica e prática ao promoverem acolhimento, proteção e suporte emocional à comunidade negra universitária.

São espaços criados e mantidos pelas lideranças negras que fortalecem vínculos de solidariedade e criam condições de segurança para que sujeitos historicamente marginalizados encontrem sentido de pertencimento e respaldo afetivo por exemplo. As falas dos participantes da pesquisa evidenciam esse papel de afeto e acolhimento proveniente da atuação das lideranças

negras: para o Estudante_Preto_1 “Ao receber e acolher as demandas dos alunos negros, com empatia, o NEABI oferece suporte para moradia, alimentação e permanência.” A Estudante_Preta_2 afirma que “O comprometimento do professor simboliza o acolhimento e aquilombamento dos alunos dentro do ambiente acadêmico.”

Ratificam ambas as percepções a fala do Estudante_Preto_3 onde afirma: “O NEABI me proporciona um acolhimento dentro do campus, a possibilidade de entender que este ambiente também é meu por direito.” E a fala da Docente_Preta_5 quando retrata que “Os NEABIs são os quilombos dos campi, permitindo o acolhimento e o cuidado, além do estudo e fortalecimento dos estudantes negros.”

De acordo com a Técnica_Preta_4 (...) “Essas lideranças criam espaços de diálogo, conscientização e empoderamento... participam de comissões que garantem tutoria e políticas de apoio.” Para a Técnica_Preta_1 “O conhecimento e acolhimento tornam as pessoas mais confiantes para ocupar outros espaços.”

As lideranças negras asseguram acesso a recursos como bolsas e auxílios, mas, sobretudo, criam uma rede afetiva que mitiga a insegurança e fortalece emocionalmente os estudantes. O termo *aqilombamento*, frequentemente utilizado, reflete a concepção de refúgio coletivo inspirado nas tradições quilombolas de resistência, onde o cuidado mútuo atua como elemento de identidade e motivação para seguir na trajetória acadêmica.

Do ponto de vista da observação participante, foi possível constatar que tais espaços, embora informais ou descentralizados, constituem verdadeiros dispositivos de permanência. Atendimentos pontuais da assistência estudantil, rodas de conversa, orientações informais, tutorias coletivas e escutas empáticas revelam práticas que se estruturam em torno do afeto como política. Essa atuação cotidiana resiste à frieza da burocracia institucional, criando uma cultura de cuidado baseada em escuta, empatia e fortalecimento subjetivo.

No entanto, os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unipampa reconhecem apenas parcialmente essa dimensão afetiva da permanência, ainda que apresentem metas voltadas à saúde psicossocial dos discentes. O PDI 2025–2029, por exemplo, apresenta os seguintes indicadores:

- a) 2.10.6 – Acompanhamento psicossocial: prevê aumento progressivo no número de discentes atendidos (de 123 em 2025 para 397 em 2029);
- b) 2.10.7 – Promoção da saúde mental: inclui R\$ 100 mil por ano para ações de promoção e expansão da equipe profissional;
- c) 2.10.8 – Ações preventivas em saúde: prevê o crescimento de ações educativas de 0 para 20 ao ano;

- d) 2.10.9 – Política de Esportes: estabelece promoção de atividades físicas como estratégia de bem-estar.

Apesar desses avanços no plano normativo, não há articulação explícita entre tais metas e os NEABIs, tampouco com as práticas já existentes de acolhimento realizadas por lideranças negras. Como se observa na prática institucional, esses núcleos têm atuado como polos espontâneos de suporte psicossocial, especialmente para estudantes negros, promovendo debates, escuta qualificada, conexões com redes de apoio, aquilombamento e mobilização por direitos. Contudo, tais ações ainda não são reconhecidas oficialmente como parte da política de cuidado institucional.

A PRODAE (Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Assistência Estudantil), responsável pela execução das ações em saúde psicossocial, possui indicadores robustos no PDI. No entanto, há carência de diálogo estruturado entre essa Pró-Reitoria e os NEABIs, que compartilham o mesmo público-alvo e a mesma missão de garantir permanência estudantil com dignidade. Essa ausência de integração institucional impede que o afeto, enquanto prática estratégica e cultural, seja consolidado como política pública, mesmo já sendo exercido na prática por agentes e lideranças negras.

Como propõe Gonzalez (2020), é preciso ampliar o conceito de liderança para além da autoridade formal, incorporando práticas de resistência cotidiana e de cuidado coletivo como estratégias políticas. Isso é especialmente relevante para mulheres negras, que enfrentam opressões interseccionais atravessadas por raça, gênero e classe, sendo muitas vezes referência afetiva e política para outros estudantes negros.

Por fim, ao observar-se essas práticas cotidianas e seus impactos, compreende-se que o afeto também é política: é uma forma de resistir à rigidez institucional, criando condições emocionais e simbólicas para que estudantes e servidores negros possam se manter, se reconhecer e projetar seus próprios caminhos dentro da universidade.

A aceitação e identificação desses espaços como estratégias legítimas de permanência precisam ser incorporados aos documentos oficiais da instituição, com previsão de apoio técnico, humano e financeiro, de modo a garantir não apenas a existência física dos “quilombos universitários”, mas sua institucionalização e valorização como política transversal antirracista.

Por fim, após este percurso realizado na análise e discussão dos resultados, segue-se para as considerações finais, no capítulo 6.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu da questão central “Como as lideranças negras da Universidade Federal do Pampa se constituem e influenciam na promoção da representatividade institucional e da igualdade racial, na perspectiva dos sujeitos vinculados aos dez Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas?”, guiado por um objetivo geral que buscou identificar esses processos e três objetivos específicos, que consistiram em (a) mapear as lideranças negras na Unipampa; (b) analisar suas ações e estratégias; e (c) avaliar seu impacto na cultura e nas políticas de igualdade racial da instituição.

Quanto ao mapeamento das lideranças negras na Unipampa, vinculada ao objetivo específico A, foram identificadas 10 pessoas com atuação reconhecida como lideranças negras na instituição, dessas: 1 com perfil não identificado na pesquisa, 7 docentes, 2 técnicos administrativos em educação, tendo maior reconhecimento pelos sujeitos da pesquisa as lideranças negras Ganga Zumba, o professor Roberlaine Riberiro Jorge, a técnica Elimara da Silva Gonçalves, a professora Sátira Pereira Machado, que, ao longo de suas trajetórias, consolidaram-se como figuras centrais na luta por equidade racial.

Tais lideranças transitam por cargos formais e espaços informais, constituindo-se não apenas a partir da autoridade institucional, mas da legitimidade construída por meio da escuta, acolhimento e militância. Suas ações revelam que a liderança negra não está vinculada unicamente à hierarquia, mas à capacidade de mobilizar coletivamente, inspirar e transformar.

Deste modo, personificam a lente dos nós ao incorporarem práticas de influência coletiva, onde suas histórias revelam trajetórias que se iniciam tanto em espaços históricos de militância negra quanto em conselhos e estruturas oficiais da universidade, capazes de exercer influência sobre estudantes e servidores, uma vez que os sujeitos respondentes da pesquisa reconhecem as práticas dessas lideranças na instituição.

Assim, independentemente de tais ações serem formais, a exemplo da criação dos próprios Neabi; na participação em ações e eventos como no acolhimento, ou em atitudes que perpassam a posição hierárquica que tais lideranças possam ocupar dentro da organização Unipampa, ratificam que posições hierárquicas não garantem liderança, isto é, a posição formal de chefia não garante o reconhecimento pela comunidade ou pelos pares como liderança.

Quanto às estratégias desenvolvidas por essas lideranças, alinhadas ao objetivo específico B, identificaram-se ações que conformam práticas continuadas de resistência, entre elas: a criação de espaços de diálogo e visibilidade (Semana da Consciência Negra, Cines-Debate); o *advocacy institucional* (participação em comissões de heteroidentificação,

proposição de resoluções e normativas internas); e uma rede de apoio e mentoria composta por ações de assistência estudantil, tutoria, projetos de extensão e práticas formativas com viés crítico. Em todas essas frentes, o cuidado e o afeto emergem como dimensões constitutivas, que fortalecem a permanência e o engajamento de estudantes e servidores negros.

No que tange ao impacto dessas ações na cultura institucional, indo ao encontro do objetivo específico C, foi identificada a incorporação simbólica e prática da pauta racial ao cotidiano da universidade. Isso se expressa na ritualização de eventos, na valorização de datas como o Novembro Negro e na produção de artefatos culturais, como cartilhas, seminários e publicações, contribuindo para a reconfiguração do repertório acadêmico e institucional. Esses elementos não apenas simbolizam a presença negra, mas operam transformações que, ainda que graduais, confrontam o racismo estrutural.

A pesquisa evidenciou a existência de uma consciência coletiva permanente, sustentada por práticas reiteradas de resistência, pertencimento e solidariedade. Nesse contexto, os Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) se consolidam como “quilombos acadêmicos”: espaços de aquilombamento que ofertam suporte emocional, segurança simbólica e estratégias de cuidado.

São territórios de construção coletiva, nos quais o afeto se transforma em ferramenta política, e a reflexão contínua sobre o fazer cotidiano mantém viva a pauta antirracista. Esses espaços alimentam a resistência e fortalecem as representações sociais, configurando-se como base para a desconstrução gradual do racismo estrutural na universidade.

Compreende-se que com isso há uma transformação de mentalidade, expressa em pequenas ações, pequenas mudanças em regulamentos, fatos que proporcionam maior abertura para vozes negras em conselhos e por conseguinte, em processos decisórios, ainda que se conviva com resistências e que ainda se perceba o racismo enraizado.

A triangulação de técnicas com o uso de observação participante, análise documental (especialmente dos Planos de Desenvolvimento Institucional e Planejamento Estratégico) e a aplicação do roteiro estruturado, conferiu solidez à pesquisa.

A observação participante, sustentada pela atuação da pesquisadora na Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Assistência Estudantil, permitiu captar nuances da institucionalidade e das resistências simbólicas, revelando contradições entre o discurso oficial e as práticas cotidianas. Essa vivência institucional racializada foi essencial para perceber o silenciamento de pautas, o esvaziamento de eventos e a invisibilização do trabalho das lideranças negras, elementos que dificilmente emergiriam sem essa imersão direta.

Nesse aspecto, a pesquisa identificou que embora tenham-se ampliado as diretrizes estabelecidas no atual PDI (2025–2029) da Unipampa, com multiplicidade de objetivos estratégicos que denotam à ampliação de atendimento psicossocial, o fortalecimento da assistência estudantil e a promoção da saúde mental como estratégia de permanência, quaisquer desses objetivos e metas não conversam com aqueles que já atuam na prática cotidiana sanando essas mesmas questões, os Neabis e as lideranças negras.

Os NEABIs cumprem, na prática, um papel complementar ao previsto formalmente pelo PDI, ao construírem espaços de acolhimento e cuidado que favorecem o bem-estar e a formação crítica dos sujeitos negros na universidade.

A pesquisa demonstrou que as lideranças negras da Unipampa atuam na perspectiva do movimento negro educador, sendo simultaneamente gestoras, educadoras e ativistas. São responsáveis por manter viva a pauta antirracista mesmo em contextos adversos, nutrindo a comunidade com práticas de resistência, diálogo e fortalecimento identitário.

No entanto, ficou evidente que muitas dessas lideranças não se reconhecem como tal, inferindo-se que isto se deve ao processo contínuo de deslegitimação simbólica ao qual estão submetidas. Em uma estrutura institucional ainda marcada por desigualdades, a autoidentificação enquanto liderança negra nem sempre é possível, o que reforça a importância de estratégias de visibilidade e reconhecimento.

Do ponto de vista teórico, o estudo ampliou a compreensão da Teoria das Representações Sociais ao evidenciar como os elementos afetivos, simbólicos e ritualísticos moldam as práticas de liderança negra e a construção da representatividade em uma universidade pública e multicampi. O conceito de “lente do nós” revelou-se central para interpretar as ações das lideranças negras que atuam de forma coletiva, comprometidas com o fortalecimento da comunidade negra dentro da Unipampa.

Quanto a contribuições práticas para a Unipampa e para outras instituições, o estudo oferece um diagnóstico dos pontos fortes (eventos consolidados, comissões formalizadas), isto é, identificou o que funciona no que refere a ações afirmativas para negros, a exemplo dos eventos que acontecem todo ano, embora enfrentando alguns cerceamentos, mas também, foi possível identificar o que merece maior atenção, sugerindo-se que haja uma forma sistemática de medir a eficácia das ações desenvolvidas pelos Neabis e pelas lideranças negras. Entende-se que não há possibilidade de melhorar o que se desconhece, sendo assim, ainda faltam meios que assegurem que os estudantes negros e negras consigam manter-se na universidade até a formatura.

Essa sugestão reconhece e tem em consideração que temos maior acesso à universidade, mas alerta que ainda pecamos quanto a permanência, ao visibilizar lideranças negras, está-se falando da lente do nós, de pessoas que trabalham por um coletivo, que é a comunidade acadêmica negra, que se cristaliza na figura dos Neabis, espaços de aquilombamento.

Sendo assim, sugere-se apoiar esses espaços, seja com maiores recursos para que cumpram seu papel de acolher e oferecer maior segurança aos negros que ingressam na universidade, seja com a criação ou fortalecimento de programas de mentoria, onde, um docente, técnico ou estudante mais avançado possa auxiliar diretamente no acolhimento e orientação dos estudantes negros.

Nessa seara, sugere-se a criação de um Observatório das Ações Afirmativas, com envolvimento da Pró-Reitoria de Comunidades, Ações Afirmativas, Diversidade e Inclusão - PROCADI, da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Assistência Estudantil-PRODAE, dos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas-NEABIs e da Comissão Própria de Avaliação -CPA, para acompanhar e avaliar sistematicamente as políticas de equidade e permanência da população negra na instituição. Avaliar os impactos das ações afirmativas, dos espaços de acolhimento e das lideranças negras é condição para seu fortalecimento institucional.

Ainda na esfera de contribuições práticas, propõe-se a institucionalização de um reconhecimento anual destinado a enaltecer as lideranças negras da Universidade Federal do Pampa (Unipampa), por meio da criação de uma premiação ao trabalho desenvolvido por esses nas áreas de ensino, pesquisa, extensão, gestão, de promoção a cultura afro-brasileira e indígena e ações de cunho comunitário, reforçando o compromisso da universidade com a promoção da equidade racial e a valorização da diversidade em seus espaços de poder.

Nesse sentido, recomenda-se nomear ao prêmio como: **Prêmio Liderança Negra Tereza de Benguela**. A escolha do nome Tereza de Benguela para o prêmio surge em homenagem a uma das mais emblemáticas líderes quilombolas da história brasileira. Conhecida como Rainha Tereza, liderou o Quilombo do Quariterê, no atual estado do Mato Grosso, durante o século XVIII. Sob sua liderança negra, o quilombo desenvolveu uma estrutura política e econômica avançada, resistindo à escravidão por duas décadas. Sua trajetória simboliza a resistência negra e a luta por liberdade e justiça social.

Como limitação ao estudo, reconhece-se que a amostra foi restrita a sujeitos vinculados aos NEABIs, o que pode ter deixado de fora lideranças negras atuantes em outras frentes, deste modo, recomenda-se a realização de estudos com maior abrangência e diversidade de respondentes, com abordagem quanti-quali permitindo compreender de forma aprofundada o papel das lideranças negras na universidade.

Outra limitação refere-se à distribuição desigual de participantes entre os diferentes campi e entre os grupos profissionais. Apesar dos esforços para alcançar representatividade territorial e institucional, nem todos os NEABIs contaram com o mesmo número de respondentes, o que pode ter influenciado o grau de diversidade das percepções analisadas.

Da mesma forma, a participação de estudantes, TAEs e docentes ocorreu de maneira assimétrica, com predominância do segmento docente, embora esse desequilíbrio não comprometa a validade do estudo enquanto estudo de caso único com unidades incorporadas, entende-se que impõe limites à possibilidade de generalização interna entre os subgrupos.

Em síntese, o objetivo geral foi plenamente atingido: as lideranças negras da Unipampa constituem-se como agentes centrais na construção de uma universidade mais inclusiva, democrática e plural. Sua atuação vai além da representação simbólica, haja visto que são figuras que inspiram, cuidam, propõem, disputam espaços e transformam. Reconhecer sua existência, nomeá-las e garantir condições para sua atuação é um passo fundamental para consolidar uma cultura institucional antirracista e verdadeiramente comprometida com a justiça social. Mais do que agentes de mudança, essas lideranças negras representam um futuro possível: o de uma universidade em que a equidade racial não seja exceção, mas premissa.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA Senado. **Escolhidas premiadas com o Bertha Lutz**, 2003. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2003/03/18/escolhidas-premiadas-com-o-bertha-lutz>. Acesso em: 15/10/2024.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. [Coleção Feminismos Plurais]. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

BAIROS, Luiza. **Lembrando Lélia Gonzalez, por Luiza Bairos**- Entrevista a Luiza Bairos pelo Portal Geledés, 2009. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/lembrando-lelia-gonzalez-por-luiza-bairros/>. Acesso em: 15/11/2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENITE, Anna Maria Canavarro. **Nilma Lino Gomes**. Revista da ABPN • v. 12, n. 33 • jun – ago 2020, p. 729-734.

BENTO, Maria Aparecida da Silva. **O pacto da branquitude**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERNARDES, Antonio. **Milton Santos: Os conceitos Geográfico e suas concepções**. Revista Formação (Online), v. 27, n. 50, p. 275-299, 2020. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/6564/5610>. Acesso em: 15/02/2025.

BICALHO, Gustavo de Oliveira. **Luiz Gama, homem de imprensa**. Resenhas>Ensaio Lígia Fonseca Ferreira (Org.) - Luiz Gama: Lições de resistência. Portal Literafro, 2020. Disponível em: <http://www.letras.ufmg.br/literafro/resenhas/ensaio/1430-luiz-gama-licoes-de-resistencia>.

BORGES, Roberto. **Dossiê: O Movimento Negro Educador**. Sobre o livro Saberes Gomes, Nilma Lino. O Movimento Negro Educador. Saberes construídos na luta por emancipação. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017, Educação em Revista: Belo Horizonte | v.34 | e192237, 2018.

BRASIL, **Lei Federal nº 11.640 de 11 de janeiro de 2008**. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.html. Acesso em: 15/10/2024.

BRASIL, **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. [Lei de cotas]. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 30 ago. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 26/04/2024.

BRITO, Livia Magalhães de. **Sueli Carneiro, uma mulher preta á frente de seu tempo.** Periódicos Organicom. Dossiê 41: Mulheres e Feminismos: mundo do trabalho, organizações e sociedade. v. 20 N° 41, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12810/2547>. Acesso em: 23/01/2025.

CAMPOS, Deivison Moacir Cezar de. **O Grupo Palmares (1971-1978): Um Movimento Negro de Subversão e Resistência pela construção de um Novo Espaço Social e Simbólico.** Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-graduação em História. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2006.

CARDIANO, Rafael; DORNELLES, Danielle Cardoso; CERQUEIRA-ADÃO, Sebastião Ailton da Rosa. **Os desafios sociais e acadêmicos enfrentados pelos estudantes universitários negros da Universidade Federal do Pampa - Campus Sant'Ana do Livramento.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/260929/2024030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23/04/2025.

CARDOSO, Cláudia Pons. **Amefricanidade: Estudos Feministas**, Florianópolis, 2014.

CARDOSO, Cláudia Pons. **Amefricanidade: Proposta feminista negra de organização política e transformação social.** Dossier El Pensamiento de Lélia Gonzalez, un legado y un horizonte. LASA FORUM - Latin American Studies Association - Volume 50, página 44 a 49 - América Latina: Vinculando Mundos y Saberes, Tejiendo Esperanzas Guadalajara - México, Maio de 2020.

CARLOS, Ana Fani Alessandri. **Un pensamiento sobre la ciudad: Algunas Reflexiones.** Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad de Barcelona. Issn: 1138-9788. Depósito Legal: B. 21.741-98, Vol. Vi, Núm. 124, 30 de Septiembre, de 2002.

CARNEIRO, Sueli. **Mulher negra: política governamental e a mulher.** Rio de Janeiro: Pallas, 1985.

CARNEIRO, Sueli. **Dispositivo de racialidade: a construção do outro como não ser como fundamento do ser.** São Paulo: Zahar, 2019.

CARNEIRO, Sueli. **Dispositivo de racialidade: a construção do outro como não ser como fundamento do ser.** Rio de Janeiro: Zahar, 2023.

CENTRO, de Memória Sindical. **Luís Gama**, 2022. Disponível em: <https://memoriasindical.com.br/formacao-e-debate/luis-gama/>. Acesso em: 24/08/2024.

CIDRA - Coordenadoria de Ingresso, Documentação e Registros Acadêmicos. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGFjMmY0NzItNzA5Ny00Y2JjLWExOGQtNTA4NGViMDY1ZjAzIiwidCI6IjlkxMDJlZTJkLTVvZjltNGMzNC1hNTg0LWU4Mjc3ODg0N2I3MSJ9&pageName=ReportSection>. Acesso em: 30/06/2025.

CIRQUEIRA, Diogo Marçal. **Resenha: "Milton Santos, Uma Biografia"**. Revista Tamoios, 2024. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/tamoios/article/view/76967/50790>. Acesso em: 21/09/2024.

CNN BRASIL. **De 302 instituições de ensino superior públicas, apenas 8 têm reitores negros, diz estudo.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/de-302-instituicoes-de-ensino-superior-publicas-8-tem-reitores-negros-diz-estudo/>. Acesso em: 23/06/2025.

COELHO, Wilma Baía. **A Trajetória de Petronilha Silva no Gt 21/Anped: entre a reflexão e a concretização para a EREER.** Revista Brasileira De Educação, Cultura E Linguagem Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS. Unidade Universitária de Campo Grande. Volume 5 | No 10 | Ano: 2021.

CONSELHO de Reitores das Universidades Brasileiras -CRUB. **Apenas 21% dos docentes do ensino superior são negros, 2024.** Disponível em: <https://www.crub.org.br/apenas-21-dos-docentes-do-ensino-superior-sao-negros/>. Acesso em: 23/04/2025.

DADDA, Mayara de Souza; LUCE, Maria Beatriz. **Superando barreiras históricas: a implementação da Lei de Cotas e a busca pela justiça social nas Universidades Federais do Rio Grande do Sul.** Revista do Programa de Pós-Graduação em Ensino na Saúde, Faculdade de Medicina - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Saberes Plurais: Educação na Saúde, 2024.

DAIINTER - Diretoria de Assuntos Interinstitucionais e Internacionais. Edital de classificação De Estudante Convênio PEC-G Para Bolsa do Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior – Promisões do Ministério das Relações Exteriores – MEC, 2025. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/daiinter/2025/05/08/exclusivo-para-alunos-pec-g-bolsa-promisoes/>. Acesso em: 08/05/2025.

DALCASTAGNÈ, Regina. **Carolina Maria de Jesus: uma voz insubmissa na literatura brasileira.** Fundação Alexandre de Gusmão Instituto Guimarães Rosa. Série Grandes Autores Brasileiros. Brasília, 2023.

DAMASCENO, Marizete Gouveia; ZANELLO, Valeska M. Loyola. **Saúde Mental e Racismo Contra Negros: Produção Bibliográfica Brasileira dos Últimos Quinze Anos.** Revista Psicologia: Ciência e Profissão, vol. 38 nº3, 450-464, Jul/Set. 2018.

DOMINGUES, Petrônio. **Movimento negro brasileiro: alguns apontamentos históricos.** Tempo, v. 12, n. 23, p. 100–122, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tem/a/yCLBRQ5s6VTN6ngRXQy4Hqn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 27/09/2024.

DOMINGUES, Petrônio. **Que negro é esse que protesta? Um olhar sobre o movimento negro brasileiro.** Lua Nova, São Paulo, 121, e121042pd, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/WzwFZNRcQXcRJBf7z9xgtxn/?format=pdf>. Acesso em: 05/01/2025.

DRUCKER, Peter. **Prefácio.** In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (Orgs.). **O Líder do Futuro: Novas Visões, Estratégias e Práticas para a Próxima Era.** São Paulo: Futura, 2001.

DRUCKER, Peter. **Prefácio.** In: Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. **O líder do futuro.** Prefácio Peter Drucker. São Paulo: Futura, 2006.

DUARTE, Evandro Piza; SCOTTI, Guilherme; NETTO, Menelick de Carvalho. **Ruy Barbosa e a queima dos arquivos: as lutas pela memória da escravidão e os discursos dos juristas**. Universitas JUS, v. 26, n. 2, p. 175-191, 2015.

E-BIOGRAFIA. Internet, Portal E-biografia Retrato de Milton Santos. Disponível em: https://www.ebiografia.com/milton_santos/. Acesso em: 04/12/2024.

ELIAS, Denis. **Milton Santos: a construção da geografia cidadã**. Revista Geosul, Florianópolis, v.18, n.35, p. 131-148, jan./jun. 2003.

ESCOBAR, Geanine Vargas. **Memória da Militância Negra durante a Ditadura Militar no Brasil e a Luta Antirracista através do Acervo Fotográfico de Oliveira Silveira (1971-1988)**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em memória Social e Patrimônio cultural, 2014.

EVARISTO, Conceição. **Momento literário, audio de Conceição sobre Olhos d'água**, 2019. Disponível em: <iframe src="https://castbox.fm/app/castbox/player/id2159800/id168342205?v=8.22.11&autoplay=1" frameborder="0" width="100%" height="500"></iframe>. Acesso em: 13/02/2025.

FAPEMIG - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais. **Notícia sobre Nilma Lino Gomes: Trajetória e contribuições para a ciência no Brasil**, 11 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://fapemig.br/pt/noticias/743/>. Acesso em: 23/11/2024.

FARIAS, Tom. **José do Patrocínio: a pena da abolição**. [livro eletrônico]. São Paulo: Kapulana, 2020. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=FVLADwAAQBAJ&pg=PA2021&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=true. Acesso em: 18/11/2024.

FARIAS, Tom. **Entrevista para o documentário sobre José do Patrocínio à Universidade Federal da Bahia – UFBA**, 2011. [A fala começa aos 42 segundos e se estende até o minuto 1 e 48 do vídeo]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=BbvgH17oB8M>. Acesso em: 23/10/2024.

FERNANDES, Felipe Bruno Martins; TELO, Florita Cuhanga António; CORDARO, Rosângela. **A luta dos Negros e das Negras continua: Entrevista com kabengele Munanga**. Revista Cadernos de Gênero e Diversidade. Vol 02. Nº 02, Seção Entrevistas. Dez, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/21391>. Acesso em: 04/03/2025.

FERREIRA, Ligia Fonseca. **Luiz Gama: um abolicionista leitor de Renan**. Revista Estudos Avançados 21 (60), 2007.

FERREIRA, Ligia Fonseca. **Um retrato: Luiz Gama, defensor dos escravos e do Direito**. Os Juristas na formação do Estado-Nação brasileiro (de 1850 a 1930) / Carlos Guilherme Mota; Gabriela Nunes Ferreira (coord). Coleção direito, desenvolvimento e justiça. Série Produção científica. Editora Saraiva: São Paulo, 2010.

FERREIRA, Ricardo Alexandre. **Crimes em comum: escravidão e liberdade sob a pena do Estado imperial brasileiro (1830-1888)** [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2011.

FERREIRA, Ligia Fonseca. **Podcast Matéria Bruta- Episódio 59 com Ligia Fonseca Ferreira sobre Luis Gama**, considerado o primeiro abolicionista Negro, 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=701MyLwrNlk>. Acesso em: 12/11/2024.

FIGUEIREDO, José Augusto Lopes. **Os desafios de uma Liderança Digital**. Revista de Administração Contemporânea (RAC), 2021.

FONSECA, et al. **Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira**. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, pp. 290-310, Maio/Jun. 2015.

FÓRUM, Brasileiro de Segurança Pública. **18º Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024. Disponível em: <https://apidspace.forumseguranca.org.br/server/api/core/bitstreams/1d896734-f7da-46a7-9b23-906b6df3e11b/content>. Acesso em: 25/11/2024.

GALERIA de Reitores Unipampa. Disponível em [Galeria de Reitores | Unipampa](#). Acesso em: 15/05/2025.

GELEDÉS, Portal. Instituto da Mulher Negra. **Lembrando Lélia Gonzalez, por Luiza Bairros**, 2009. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/lembrando-lelia-gonzalez-por-luiza-bairros/>. Acesso em: 15/11/2024.

GELEDÉS, Portal. Instituto da Mulher Negra. **Hoje na História: Há 110 anos, morria o abolicionista José do Patrocínio**, 2016. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/hoje-na-historia-ha-110-anos-morria-o-abolicionista-jose-do-patrocinio/>. Acesso em: 04/09/2024.

GELEDÉS, Portal. Instituto da Mulher Negra. **Mãos à obra: a trajetória de Enedina Alves Marques**. Por Luis Gustavo Reis, da Revista Aluvião, 2021. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/maos-a-obra-a-trajetoria-de-enedina-alves-marques/>. Acesso em: 10/01/2025.

GELEDÉS, Portal. Instituto da Mulher Negra. **Retrato de Sueli Carneiro**. Quem é e o que pensa Sueli Carneiro, filósofa e ativista brasileira, 2023. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/quem-e-e-o-que-pensa-sueli-carneiro-filosofa-e-ativista-brasileira/>. Acesso em: 03/03/2025.

GELEDÉS, Portal. Instituto da Mulher Negra. **Roberlaine Ribeiro Jorge é o primeiro reitor negro de universidades públicas do RS**, 2020. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/roberlaine-ribeiro-jorge-e-o-primeiro-reitor-negro-de-universidades-publicas-do-rs/>. Acesso em: 29/06/2025.

GENOT, Luana. **Sim à igualdade racial: raça e mercado de trabalho**. Pallas Editora, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Cinthia Maria do Carmo. **O que era preto se tornou vermelho: representação, identidade e autoria negra na imprensa do século XIX por Luiz Gama.** 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-23082021-124606/>. Acesso em: 08 dez. 2024.

GOMES, Nilma Lino. **Ações afirmativas: dois projetos voltados para a juventude negra.** Educação e ações afirmativas: entre a injustiça simbólica e a injustiça econômica / organização, Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva e Valter Roberto Silvério. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2003.

GOMES, Nilma Lino. **Relações Étnico-Raciais, Educação e Descolonização dos Currículos.** Currículo sem Fronteiras, v.12, n.1, pp. 98-109, Jan/Abr 2012.

GOMES, Nilma Lino. **O movimento negro educador: saberes construídos nas lutas por emancipação.** Petrópolis: Vozes, 2017.

GOMES, Nilma Lino. **Sem perder a raiz: corpo e cabelo como símbolos da identidade negra** / Nilma Lino Gomes. -- 3. ed. rev. amp. (Coleção Cultura Negra e Identidades), Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2019.

GOMES, Nilma Lino; SILVA, Paulo Vinícius Baptista da; BRITO, José Eustáquio de. **Ações Afirmativas de Promoção da Igualdade Racial na Educação: lutas, conquistas e desafios.** Educ. Soc., Campinas, v. 42, e258226, 2021. Disponível em: scielo.br/j/es/a/3PyCNZ5FhDNjjchnPBGKhJw/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 23/01/2025.

GOMES, Nilma Lino. **O Movimento Negro Educador: saberes construídos na luta por emancipação.** Belo Horizonte: Mazza Edições, 2022

GOMES, Nilma Lino. **Currículo Lattes de Nilma Lino Gomes,** 2024. Disponível em: CV: <http://lattes.cnpq.br/7444449891704854>. Última atualização do currículo em 16/12/2024. Acesso em: 12/01/2025.

GONÇALVES, Luiz Alberto Oliveira; SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves e. **Movimento negro e educação.** Nº 15, Revista Brasileira de Educação, 2000. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rbedu/n15/n15a09.pdf>. Acesso em: 15/11/2024.

GONÇALVES, Marco Antônio. **Um mundo feito de Papel: Sofrimento e Estetização da Vida (Os Diários De Carolina Maria De Jesus).** Revista Horizontes Antropológicos, Porto Alegre, ano 20, n. 42, p. 21-47, jul./dez. 2014.

GONZALEZ, Lélia. **Racismo e sexismo na cultura brasileira.** Apresentado no Grupo de Trabalho "Temas e Problemas da População Negra no Brasil", IV Encontro Anual da Associação Brasileira de Pós-graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 31 de outubro de 1980, In: Revista Ciências Sociais Hoje, Anpocs, 1984, p. 223-244.

GONZALEZ, Lélia. **Perfil do Pensamento Brasileiro: Lélia Gonzalez.** Fala em entrevista em maio de 1988, minuto 3:50 ao 3:57. Núcleo de Memória Audiovisual da UERJ. Realização: Sindicato dos Escritores do Rio de Janeiro em parceria com o CTE/Uerj. Apoio cultural: Bolsa

de Valores do Rio de Janeiro. Edição: 74, série: 250 Ano: 1988. Publicado em 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=T9C942D3EUI>. Acesso em: 12/09/2024.

GONZALEZ, Lélia. **A mulher negra na sociedade brasileira: uma abordagem político-econômica**. In: GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latinoamericano: ensaios, intervenções e diálogos. Org. Flávia Rios e Márcia Lima. 1. Ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

GUERREIRO, Clayton. “**Kabengele Munanga**”. In: Enciclopédia de Antropologia. São Paulo: Universidade de São Paulo, Departamento de Antropologia, 2023. Disponível em: <https://ea.ffe.usp.br/autor/kabengele-munanga>. Acesso em: 02/02/2025.

GUIMARÃES, Hélio de Seixas. **Machado de Assis: tradução, edição e circulação internacionais**. Editorial Machado de Assis em linha, São Paulo, v. 16, p1-4. Universidade de São Paulo, São Paulo: Brasil, 2023.

HICABI - História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena. **A Comissão e seu papel**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/hicabi/a-comissao-e-seu-papel/>. Acesso em: 07/07/2025.

HOLLOWAY, Immy.; WHEELER, Stephanie. **Qualitative research for nurses**. Oxford: Blackwell Science, 1996.

IBGE, Instituto Brasileiro de Pesquisa Geográfica e Estatística. **Pretos ou pardos estão mais escolarizados, mas desigualdade em relação aos brancos permanece**, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/25989-pretos-ou-pardos-estao-mais-escolarizados-mas-desigualdade-em-relacao-aos-brancos-permanece>. Acesso em: 20 Abr, 2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Pesquisa Geográfica e Estatística. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. 2da Ed. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n.48, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf. Acesso em: 11/03/2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Pesquisa Geográfica e Estatística. **Censo**, 2022. Disponível em: https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal. Acesso em: 24/03/2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Pesquisa Geográfica e Estatística. **Touro Passo**. Município de Rosário do Sul, 1988. Biblioteca do IBGE, 2023, conforme a Biblioteca IBGE. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?id=35069&view=detalhes>. Acesso em: 12/10/2024

IBGE, Instituto Brasileiro de Pesquisa Geográfica e Estatística. **Educa Jovens, Conheça o Brasil - População: Cor ou Raça**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou-raca.html/>. Acesso em: 28 Fev, 2024.

INNOVATE. **UFPR - Fundada em 1912, a UFPR é a Universidade mais antiga do Brasil** Disponível em: <https://innovationsoftheworld.com/ufpr-founded-in-1912-ufpr-is-the-oldest-university-in-brazil/>. Acesso em: 29/06/2025.

INSTITUTO Ethos. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas 2023-2024**. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2024/09/SUMARIO-EXECUTIVO_Perfil-Social-Racial-e-de-Genero-das-1.100-maiores-empresas-do-Brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024.pdf. Acesso em: 30/06/2025.

INSTITUTO Brasileiro de Coaching - IBC. **Líder moderno x líder tradicional**, 2022. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lider-moderno-x-lider-tradicional/>. Acesso em: 09/12/2023.

INSTITUTO, Moreira Salles - IMS. **Acervo de Carolina Maria de Jesus**. Disponível em: <https://carolinamariadejesus.ims.com.br/obras/>. Acesso em: 16/12/2024.

INSTITUTO, Moreira Salles - IMS. **O Manuscrito “Um Brasil para Brasileiros”**. Disponível em: [Um Brasil para Brasileiros](#). Acesso em: 20/12/2024. Instituto Moreira Salles, 2024.

INSTITUTO, Moreira Salles - IMS. **Exposição Carolina Maria de Jesus, *Um Brasil para Brasileiros*** promovida pelo Instituto Moreira Salles, no Sesc Rio Preto, em março de 2023. Disponível em: [Exposição](#). Acesso em: 17/12/2024.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Texto para discussão /- 2657**. Brasília: Ipea, 2021.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Relatados da Presidente do Ipea Sra. Luciana Santos Servo**. 8ª Reunião do Fórum dos Países da América Latina e do Caribe sobre o Desenvolvimento Sustentável- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal), em Santiago do Chile, 2025. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/15707-nao-ha-desenvolvimento-sustentavel-sem-igualdade-etnico-racial-afirma-presidenta-do-ipea-em-missao-no-chile>. Acesso em: 23/04/2025.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Igualdade Racial: Políticas Sociais, acompanhamento e análise, 2022**. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11459/1/BPS_29_igualdade_racial.pdf. Acesso em: 22/03/2024.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Igualdade Racial**. Políticas Sociais: Acompanhamento e Análise. Governo Federal Ministério do Planejamento e Orçamento Ministra Simone Nassar Tebet. Ipea, 2023. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12569/1/BPS_30_Igualdade_Racial.pdf. Acesso em: 15/03/2024.

JESUS, Carolina Maria de, 1914-1977. **Diário de Bitita** / Carolina Maria de Jesus. — Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

JESUS, Carolina Maria de, 1914-1977. **Quarto de despejo: diário de uma favelada** / Carolina Maria de Jesus; 10. ed. - São Paulo: Ática, 2014.

JORNAL Minuano. **Roberlaine Riberio Jorge é o primeiro reitor negro de universidade públicas do RS.** Publicada em 30 de Janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.jornalminuano.com.br/noticia/2020/01/30/roberlaine-ribeiro-jorge-e-o-primeiro-reitor-negro-de-universidades-publicas-do-rs>. Acesso em: 29/06/2025.

JORNAL Tribuna do Pampa. **Educação: Primeiro Reitor Negro de Universidade Federal do RS começa transição na Unipampa.** Disponível em: <https://www.tribunadopampa.com.br/primeiro-reitor-negro-de-universidade-federal-do-rs-comeca-transicao-na-unipampa/>. Acesso em: 29/06/2025.

LACOMBE, Américo Jacobina; SILVA, Eduardo; BARBOSA, Francisco de Assis. **Rui Barbosa e a queima de arquivos.** Fundação Casa de Rui Barbosa. Brasília, Ministério da justiça: Rio de Janeiro, 1988.

LASA FORUM - Latin American Studies Association - Associação de Estudos Latino-Americanos (LASA), vol.50, 2020. Disponível em: <https://forum.lasaweb.org/past-issues/vol50-issue3.php>. Acesso em: 24/11/2024.

LEI Geral de Proteção de Dados Pessoais- LGPD – **Lei nº 13.709 de 14 de agosto de 2018.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm. Acesso em: 03/05/2025.

LOPES, Elisângela Aparecida. **A importância da leitura e da escrita para Carolina Maria de Jesus: uma análise do seu Quarto de despejo.** Portal Literafro, 2021. Disponível em: <http://www.letras.ufmg.br/literafro/autoras/29-critica-de-autores-feminios/1024-a-importancia-da-leitura-e-da-escrita-para-carolina-maria-de-jesus-uma-analise-do-seu-quarto-de-despejo-elisangela-aparecida-lobes>. Acesso em: 24/01/2025.

LOURENÇO, Ana Paula Pires. **"Contínuo Preta: a vida de Sueli Carneiro, de Bianca Santana".** Recebendo o bastão de Sueli Carneiro. Intelectuais negras brasileiras. Periódico: Lutas Sociais. v. 26 n. 49, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/62440/42552>. Acesso em: 17/03/2025.

MACHADO, Humberto Fernandes. **Palavras e brados: José do Patrocínio e a imprensa abolicionista do Rio de Janeiro / Humberto Fernandes Machado.** – Niterói: Editora da UFF, 2014.

MAGALHÃES JÚNIOR, Raymundo. **Machado de Assis Servidor Público**, [revisitada]. Revista do Serviço Público Brasília – RSP 56 (2): 237-248 Abr/Jun 2005. Disponível e: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/8134/1/1981%20RSP%20ano38%20v109%20n4%20out-dez%20p.61%20-%2072.pdf>. Acesso em: 04/01/2025.

MARTINS, Heitor. **Luis Gama e a consciência negra na literatura brasileira.** Afro-Ásia, Salvador, n. 17, 1996. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/afroasia/article/view/20858/13458>. Acesso em: 17 nov. 2024.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração.** 2.ed. São Paulo:Atlas, 2000 e 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade.** 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MISSIATTO, Leandro Aparecido Fonseca. **Memoricídio das populações negras no Brasil: atuação das políticas coloniais do esquecimento.** Revista Memória em Rede, Pelotas, v.13, n.24, Jan/Jul.2021.

MUCHINSKY, Paul Michael. **Psicologia Organizacional.** 7.ed. São Paulo: Thomson, 2004.

MUNANGA, Kabengele. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia.** Cadernos PENESB 5. Niterói: EdUFF, 2004.

MUNANGA, Kabengele. **Superando o racismo na escola. Brasília: Ministério da Educação,** Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade (Org), 2005.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra.** 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

MUNANGA, Kabengele; JAIME, Pedro; LIMA, Ari. **Entrevista com o Prof. Kabengele Munanga.** Da África ao Brasil. Revista de Antropologia, Vol. 56, Nº. 1, janeiro-junho, 2013.

MUNANGA, Kabengele. **O papel da Universidade na luta antirracista e na defesa das políticas de ações afirmativas,** Ensaio, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/metaxy/article/view/45523>. Acesso em: 04/02/2024

MONTES, Yuri Sandoval. **Una Mirada a Milton Santos desde La Bolivia del Siglo XXI.** Looking At Milton Santos From The Bolivia Of The 21st Century. Recortes do Pensamento Crítico de Milton Santos e sua Herança Intelectual. Livro Ciência Geográfica - Bauru - XXVI - Vol. XXVI - (2): Janeiro/Dezembro – 2022.

MOSCOVICI, Serge. **Representações sociais: investigações em psicologia social / Serge Moscovici:** editado em inglês por Gerard Duveen: traduzido do inglês por Pedrinho A. Guareschi. -5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

NASCIMENTO, Bruno Duarte. **Construindo posições na literatura brasileira contemporânea: A trajetória de Conceição Evaristo.** XIX Jornada Discente do PPGSA/UFRJ, pp. 96-111, Revista Enfoques, Edição Especial. Rio de Janeiro: 2019.

NASCIMENTO, Abdias do. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado.** São Paulo: Perspectiva, 2019.

NASCIMENTO *et al.*, **Movimento Negro No Brasil e as Políticas de Ações Afirmativas: Um Breve Apontamento Histórico.** Revista de Estudos Interdisciplinares. V6. Nº2.jan a dez, 2024. Disponível em: <https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/article/view/1325/1157>. Acesso em: 15/02/2025.

NEABI Mocinha. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/neabimocinha/>. Acesso em: 25/05/2025.

OBSERVATÓRIO da Branquitude. **De 302 instituições de ensino superior públicas, apenas 8 têm reitores negros, diz estudo.** Disponível em: <https://observatoriobranquitude.com.br/de-302-instituicoes-de-ensino-superior-publicas-apenas-8-tem-reitores-negros-diz-estudo/>. Acesso em: 21/06/2025.

OLIVEIRA, A. C. **Liderança negra na universidade:** reflexões sobre representatividade e resistência. Revista USP, (123), 195-207, 2019.

ORG. **República.** Disponível em: <https://republica.org/quem-somos/>. Acesso em: 25/09/2023.

ORICO, Osvaldo. **O tigre da Abolição.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; MEC, 1977.

PALMARES, Fundação Cultural. **Personalidades Negras: Carolina de Jesus,** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/a-vida-e-obra-de-carolina-de-jesus-um-manifesto-para-a-literatura-periferica-e-afro-brasileira>. Acesso em: 14 Mar, 2024.

PALMARES, Fundação Cultural. **Personalidades Negras: Enedina Alves Marques,** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/personalidades-negras-2013-enedina-alves-marques>. Acesso em: 14 Mar, 2024.

PALMARES, Fundação Cultural. **Hoje na História: 29 de janeiro de 1905 morria José do Patrocínio.** Atualizado em 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/hoje-na-historia-29-de-janeiro-de-1905-morria-jose-do-patrocinio>. Acesso em: 04/09/2024.

PALMARES, Fundação Cultural. **Personalidades Negras – Lélia Gonzales,** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/personalidades-negras-2013-lelia-gonzales>. Acesso em: 08/08/2024.

PALMARES, Fundação Cultural. **Personalidades Negras: Luís Gama,** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/personalidades-negras-2013-luis-gama>. Acesso em: 23 de Fev, 2024.

PALMARES, Fundação Cultural. **Personalidades Negras: Machado de Assis.** Atualizado em 18 de Julho de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/personalidades-negras-2013-machado-de-assis>. Acesso em: 28 Fev, 2024.

PALMARES, Fundação Cultural. **Personalidades Negras: Oliveira Silveira,** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/palmares/pt-br/assuntos/noticias/personalidades-negras-2013-oliveira-silveira>. Acesso em: 25 Mar, 2024.

PALMARES, Fundação Cultural – FUNDAÇÃO CULTURAL PALMARES. **Posse de Anielle Franco toma posse e anuncia secretariado do Ministério da Igualdade Racial.** Disponível em: https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/assuntos/copy2_of_noticias/anielle-franco-toma-posse-e-anuncia-secretariado-do-ministerio-da-igualdade-racial. Acesso em: 23/02/2025.

PEREIRA et al. **Uma Visão Geral Sobre Liderança:** Conceitos, Evolução das Teorias e

Liderança 4.0. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer – Jandaia-GO, v.18 n.37; p. 512, 2021.

PEREIRA, Eduardo Guilherme Barros; CARMO, Kaliny Custódio do; PEREIRA, Maycon David de Souza; MOURA; Salomão Silva. **O Movimento Negro Educador: Saberes Construídos Nas Lutas De Emancipação**. Revista em Favor da Igualdade Racial [ISSN 2595-4911]. Rio Branco: Acre, 2020.

PERPETUA, Elzira Divina. **Traços de Carolina Maria de Jesus: gênese, tradução e recepção de quarto de despejo**. Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Faculdade de Letras da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Literatura Comparada. Belo Horizonte Fale/UFMG, 2000. Disponível em: <https://carolinamariadejesus.ims.com.br/wp-content/uploads/2024/02/Elzira.pdf>. Acesso em: 20/10/2024.

PINTO, Márcia Cristina Costa; FERREIRA, Ricardo Franklin. **Relações Raciais No Brasil e A Construção da Identidade da Pessoa Negra**. Pesquisas e Práticas Psicossociais – PPP - 9(2), São João del-Rei, julho/dezembro/2014.

PLANO de Desenvolvimento Institucional - **PDI 2014-2018**. Universidade Federal do Pampa – Bagé: Unipampa, 2018. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/pdi/files/2014/01/PDI-UNIPAMPA-2014-2018.pdf>. Acesso em: 16/12/2024.

PLANO de Desenvolvimento Institucional - **PDI 2019-2023**. Universidade Federal do Pampa – Bagé: Unipampa, 2019. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/propladi/files/2019/11/pdi-2019-2023.pdf?utm> Acesso em: 04/03/2025.

PLANO de Desenvolvimento Institucional - **PDI 2025-2029**. Universidade Federal do Pampa – Bagé: Unipampa, 2025. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/pdi/files/2025/02/diagramado-pdi-2025-2029-ok.pdf>. Acesso em: 09/03/2025.

PLANEJAMENTO Estratégico Unipampa. **PE 2019-2023**. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/pdi/files/2023/02/planejamento_estrategico_2019_2023.pdf Acesso em: 28/06/2025.

PORTAL Brasil de Fato. **A história e o legado de Lélia Gonzalez**. Vídeo do Portal Brasil de Fato (BdF), com entrevistas e apresentações orais de Lélia Gonzalez postadas em 20 de novembro de 2019. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=fv5_xRpHV2s. Acesso em: 15/11/2024.

PORTAL LITERAFRO, Portal de Literatura Afro. **Conceição Evaristo: dados bibliográficos**, 2025. Disponível em: <http://www.letras.ufmg.br/Portal Literafro/autoras/188-conceicao-evaristo>. Acesso em: 08/01/2025.

PORTAL UNIPAMPA, 2025. **Mapa da Localização da Universidade Unipampa**. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/universidade>. Acesso em: 19/06/2025.

PORTARIA Nº 1834, de 13 de Dezembro de 2023. **Planejamento Estratégico Unipampa. PE 2024.** Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/pdi/files/2023/12/portaria-no-1-834-de-13-de-dezembro-de-2023.pdf>. Acesso em: 28/06/2025.

PORTARIA Nº 3.167, de 13 de setembro de 2005. Estabelece diretrizes para execução do Projeto Milton Santos de Acesso ao Ensino Superior (PROMISAES). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/p3167.pdf>. Acesso em: 27/02/2025.

PORTO, Liana Barcelos; SILVA, José Rodolfo Lopes da; SOUSA, Nilcelio Sacramento de. **A implementação da Lei 10.639/2003 nas escolas públicas brasileiras: desafios e perspectivas para a promoção de uma educação antirracista.** Revista Educação e Emancipação, São Luís, v. 16, n. 3, set./dez. 2023.

PROJETO Concerto Ébano e Marfim - **Depoimento de Naiara Silveira** (filha de Oliveira Silveira) em 8 de dezembro de 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CAT6Q2mZBQY>. Acesso em: 13/12/2024.

PROJETO Institucional – **PI 2009-2013.** Universidade Federal do Pampa – Bagé: Unipampa, 2009. Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/pdi/files/2013/04/PROJETO_INSTITUCIONAL_16_AG0_2009.pdf. Acesso em: 05/03/2025.

PROJETO Machado de Assis.net, **Obra ficcional de Machado de Assis.** Apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq, da Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro - Faperj e da Fundação Casa de Rui Barbosa e Itaú Cultural. Disponível em: www.machadodeassis.net. Acesso em: 15/10/2024.

PROVIMENTO Nº 166/2015. **Advocacia pro bono.** Disponível em: <https://www.oab.org.br/leisnormas/legislacao/provimentos/166-2015>. Acesso em: 10/12/2024.

RAMOS, Benívea de Carvalho. **Trajetórias de Carreira de Líderes Negros (As): Desafios e Estratégias de Enfrentamento.** Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do Grau de Mestre, 2024. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/c362c625-6060-4dc6-8619-c0541d6d375c/content>. Acesso em: 20/05/2025.

REVISTA Educação [30 anos]. **Retrato de Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva,** relatora das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura por Irene Santos, 2023. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/2023/05/29/sistema-educacional-professores-sociedade/>. Acesso em: 02/02/2025.

RESOLUÇÃO nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõem sobre normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 04/04/2025.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.

RIBEIRO, Djamila. **Entrevista a Djamila Ribeiro: Fala sobre o apagamento dos negros na história do Brasil**. Corte Lugar de Escuta #01. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DUMRr4eNnpY&t=13s>. Acesso em: 17/09/2024.

RIBEIRO, Djamila. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

RIBEIRO, Wagner Costa. **Milton Santos: Aspectos de sua vida e obra**. *Scripta Nova* Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales. Universidad De Barcelona. Issn: 1138-9788. Depósito Legal: B. 21.741-98. Vol. Vi, Núm. 124, 30 De Septiembre, 2002.

RODRIGUES, *et al.*, **A Educação para a Diversidade: Interconectando Conhecimento e Vivências na Cultura Afro-Brasileira**. 9º SIEPE UNIPAMPA: O conhecimento vai além das fronteiras. Fronteira da Paz: Santana do Livramento, 2017. Disponível em: https://guri.unipampa.edu.br/uploads/evt/arq_trabalhos/14201/seer_14201.pdf#:~:text=Neste%20contexto%2C%20foi%20fundado%20o%20NEABI%20da,a%20necessidade%20de%20respeitar%20e%20valorizar%20a. Acesso em: 15/04/2025.

RODRIGUES, Samara da Silva, SILVA, Daniel de Oliveira, RODRIGUES, Lilian Segnini. **Liderança Negra nas Organizações: Um Levantamento sobre os Desafios e as Vantagens da Diversidade Racial nas Organizações**. Revista Interface Tecnológica – v. 20 n. 2, 2023.

ROSA, Carolina Schenatto da; SILVA, Gilberto Ferreira da. **Carolina Maria de Jesus e o pensamento liminar na literatura brasileira**. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 28, n. 2, e60635, 2020. Disponível em: [SciELO Brazil - Carolina Maria de Jesus e o pensamento liminar na literatura brasileira](https://scielo.br/pdb/pt/bst/10.18913/2175-2875.2020.00028.02) Carolina Maria de Jesus e o pensamento liminar na literatura brasileira. Acesso em: 17/11/2024.

SANTANA, Jorge Luiz. **Enedina Alves Marques: A Trajetória da Primeira Engenheira do Sul do País na Faculdade de Engenharia do Paraná (1940-1945)**. Revista Vernáculo, nº 28, 2º sem/2011. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/vernaculo/article/view/33232>. Acesso em: 20/12/2024.

SANTANA, Jorge Luiz- **Rompendo Barreiras: Enedina uma mulher singular**. Monografia de doutorado - Universidade Federal do Paraná, 2013.

SANTOS, Jânio Roberto Diniz dos. **Geografia e literatura nas obras de Milton Santos e Jorge Amado: o estudo da cidade de Salvador**. Visões imaginárias da cidade da Bahia: diálogos entre a geografia e a literatura / organizadores: Délio José Ferraz Pinheiro, Maria Auxiliadora da Silva. Salvador: EDUFBA: Universidade Federal da Bahia, Instituto de Geociências, Mestrado em Geografia, 2004.

SANTOS, Joel Rufino dos. **Os papéis de Carolina Maria**. Revista Brasil - Almanaque de Cultura Popular em janeiro de 2007. Disponível em: <https://www.joelrufinodossantos.com.br/paginas/artigos/os-papeis-de-carolina-maria.asp>. Acesso em: 10/11/2024.

SANTOS, Milton, **A Natureza do Espaço: Técnica e Tempo, Razão e Emoção** / Milton Santos. - 4. ed. 2. reimpr. - São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo - USP, 2006.

SANTOS, *et al.* **Entre o apagamento da memória e a reescrita da história: a desinformação acerca da escravidão no Brasil.** Conhecimento em Ação, Rio de Janeiro, v. 8, n.1, Jan/Jun 2023.

SANTOS, Marie-Hélène Tiercelin dos. Artigo escrito pela esposa de Milton Santos, geógrafa, 2011. Disponível em: <https://miltonsantos.com.br/site/biografia/>. Acesso em 17/01/2025.

SARTORELLI, Isabel Cristina; MARTINS, Eliseu. **Machado de Assis, guarda-livros?** Estudos Avançados 30, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/gpbKFM85NSdM8kqYzJWZMSK/?format=pdf>. Acesso em: 05/01/2025.

SCHWARCZ, Lilia Katri Moritz. **Especial kabengele Munanga.** Discurso para a ocasião da Cerimônia de Outorga do Título de Professor Emérito a Kabengele Munanga. Revista de Antropologia, São Paulo, Online. V.66: e217695 | USP, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ra/article/view/217695/199117>. Acesso em: 24 Mar, 2024.

SECRETARIA Geral da Presidência da República. **Discurso de Vera Eunice em homenagem à Carolina Maria de Jesus:** Lançamento do Prêmio Carolina Maria de Jesus, transmitido pela TV Brasil, no canal da Secretaria-Geral da Presidência da República, 2023. Disponível em: [Prêmio](#). Acesso em: 17/12/2024.

SEPPPIR, **Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial.** Ministérios das Mulheres, da igualdade Racial, da Juventude e dos Direitos Humanos. Entrevistas – O Exercício da Gestão e Promoção da Igualdade Racial no Brasil, 2016. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/noticias_seppeir/noticias/2016/05-maio/seppeir-lanca-livro-sobre-a-trajetoria-e-principais-conquistas-da-politica-de-promocao-da-igualdade-racial/copy4_of_SEPPPIRPromovendoaIgualdadeRacialParaUmBrasilSemRacismo.pdf. Acesso em: 20/02/2025.

SILVA, Gláucio Dutra da. **Mecanismos que cooperam para baixa representatividade de pretos(as) e pardos(as) em funções de alta liderança.** Dissertação. Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2022.

SILVA, L. C. **Lideranças negras na academia:** estratégias de resistência e enfrentamento ao racismo institucional. Educação & Sociedade, 42, e231215. Campinas, Unicampi, 2021a.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos.** Qualit@s Revista Eletrônica [ISSN 1677 4280] Vol.17. No 1, 2015. Disponível em: <https://www.fepiam.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/2113-7552-1-PB.pdf>. Acesso em: 17/05/2025.

SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves e. **Aprender, ensinar e relações étnico-raciais no Brasil.** Learning, teaching and ethnic-racial relations in Brazil. Revista Educação: Porto Alegre/RS, ano XXX, n. 3 (63), p. 489-506, set./dez. 2007.

SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves e. **Crianças negras entre a assimilação e a negritude**. Revista Eletrônica de Educação, v. 9, n. 2, p. 161-187, 2015. Disponível em: <https://reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/download/1137/408/7264>. Acesso em: 17/01/2025.

SILVA, Petronilha Beatriz Gonzalves e. **Currículo Lattes de Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva**, 2020. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5770245673371690>. Acesso em: 03/03/2025.

SILVA^a, Teresinha Vânia Zimbrão da. **Machado de Assis em Linha**. Rio de Janeiro. Vol 7. n.14, p.229 a 239, 2014.

SILVA^b, Santa Júlia da. **Intelectual Negro no Sul: A Trajetória de Oliveira Silveira - Black Intellectual In The South: The Trajectory Of Oliveira Silveira** - Instituto de Ciência Humanas da UFPEL - ICH, Laboratório de Ensino e Pesquisa em Antropologia e Arqueologia da Universidade Federal de Pelotas, vinculado ao Instituto de Ciências Humanas - Cadernos LEPAARC -UFPEL, 2014.

SILVA, Ana C.C da *et al.* **Comissões de heteroidentificação e universidade pública: processos, dinâmicas e disputas na implementação das políticas de ação afirmativa**. Dossiê. Revista Mana nº28. Estudos de Antropologia Social, 2022.

SILVA, Maria Nilza da. **A população Negra no Ensino Superior**. Universidades - Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, UDUAL. núm. 87, Ene - Mar, 2021b.

SILVEIRA, Léa. **A mãe preta e o Nome-do-pai: questões com Lélia Gonzalez**. Universidade Federal de Lavras, Lavras - MG. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, 30, 2022.

SILVA, Geymeesson Brito da; PAZ, Herlane Chaves; SILVA, Ana Maria Vicente da. **O Estilo de Liderança nas Organizações: Leadership style in organizations**. Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 1, p. e3408-e3408, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3408/1691>. Acesso em: 25/05/2025.

SILVA, Wilker Solidade da. **A atualidade dos conceitos de “africanidades brasileiras”, “valores de refúgio” e “enegrecer” da autora Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva para a pesquisa em educação**. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 69, p. 343-348, maio/jun. 2018.

SILVA, Elen Karla Sousa da; CARDOSO, Sebastião Marques. **Conceição Evaristo: da Mulher Negra à Escritora**. Revista Afro-Ásia. Salvador, n. 59, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/afroasia/article/view/22702/20609>. Acesso em: 23/02/2025.

SITE Machado de Assis. **Vida e Obra de Machado de Assis**. Acervo Digital, 2024. Disponível em: <https://machado.mec.gov.br>. Acesso em: 23/11/2024.

SITE SEGUNDA PRETA. **Conceição Evaristo**. *Por Etiene Martins e Evandro Nunes* Disponível em: <http://segundapreta.com/conceicao-evaristo/>. Acesso em: 19/10/2024.

SLENES, Robert William. **Escravos, cartórios e desburocratização: o que Rui Barbosa não queimou será destruído agora?**. Documentação. Trabalho apresentado no 5to Congresso Brasileiro de Arquivologia em 1982. Revista Brasileira de História, São Paulo, vol 5, n.10, páginas 166 a 196, 1985.

SOARES, Cristiane Barbosa. **Interseccionalidade de gênero e raça na docência do ensino superior: representatividade, visibilidade e resistência**. Dissertação - Mestrado em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde – Universidade Federal do Pampa, Uruguaiana, 2020. Disponível em: <https://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/riu/5438/1/CRISTIANE%20BARBOSA%20SOARES.pdf>. Acesso em: 26/03/2025.

SOUSA, Leandra da Silva. **Movimento Negro Brasileiro: uma reflexão sobre os saberes construídos**. XVI Seminário Internacional - Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. XII Mostra Internacional de Trabalhos Científicos, 2019.

SOUZA, Marcos Teixeira de. **José do Patrocínio: Uma Trajetória em Meio a Memórias**. Grau Zero — Revista de Crítica Cultural, v.3, n. 1, 2015.

SOUZA, Olívia Luiza Pilar de. **Representatividade Importa?** Representação, imagens de controle e uma proposta de representatividade a partir das personagens mulheres negras em "Malhação: Viva a diferença". Dissertação Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social. Universidade Federal de Minas Gerais, Área de Concentração: Comunicação e Sociabilidade Contemporânea. Linha de pesquisa: Processos Comunicativos e Práticas Sociais, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/36631/1/Representatividade%20importa%20-%20representa%C3%A7%C3%A3o%20de%20imagens%20de%20controle%20e%20uma%20proposta%20de%20representatividade%20a%20partir%20das%20personagens%20mulheres%20negras%20em%20Malha%C3%A7%C3%A3o%20Viva%20a%20diferen%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 10/11/2024.

SOUZA, Renato; WOOD, Thomaz Jr. **Múltiplas lentes de Estudo e Abordagem da Liderança**. RAE-Revista de Administração de Empresas | FGV EAESP, | V. 62 | n. 6, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/Mv5tFP5yp5Fqm9FYwXzndSQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13/12/2024.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. In: _____. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais, **Traços de Carolina Maria de Jesus: Gênese, Tradução e Recepção de Quarto de Despejo** - de Elzira Divina Perpétua, 2000. Disponível em: <https://carolinamariadejesus.ims.com.br/wp-content/uploads/2024/02/Elzira.pdf>. Outras pesquisas. Acesso em: 20/12/2024.

UFMG. Universidade Federal de Minas Gerais. **Nilma Lino Gomes, Ciclo de Conferências Tempos Presentes**, promovido pela UFMG, em 13 de junho de 2019. Disponível em: <https://www.ufmg.br/tempospresentes/noticia/nilma-lino-gomes-cotas-aperfeicoaram-a-democracia-na-universidade/>. Acesso em: 13/01/2025.

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **A voz de uma coletividade na poesia de Oliveira Silveira**. Entrevistas e Reportagens por Jacira Cabral da Silveira, 19 de novembro de 2020. Registros sobre Oliveira Silveira do Portal da UFRGS. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/oliveirasilveira/a-voz-de-uma-coletividade-na-poesia-de-oliveira-silveira/>. Acesso em: 13/12/2024.

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Projeto de pesquisa Oliveira Silveira**: O poeta da consciência negra brasileira, Programa CriaNegra, e Grupo de Pesquisa CriaNegra: Letras, Educação e Comunicação, Vida e Obra de Oliveira Silveira, 2025. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/oliveirasilveira/obra/>. Acesso em: 03/01/2025.

UNIPAMPA Site. **Guia do Calouro: Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas – NEABIs**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/guidocalouro/nucleos-de-estudos-afro-brasileiros-e-indigenas-neabis/>. Acesso em: 15/02/2025.

UNIFICA, Revista. **As 10 faces do Neabi na Unipampa**. 4ª Edição - ano 2023. Disponível em: https://issuu.com/profaalciane/docs/revista_unifica_-_4_edicao_-_ano_2023/s/28514214. Acesso em: 19/04/2025.

USP, Universidade de São Paulo. Foto. **Kabengele Munanga** durante a cerimônia de entrega do 15º Prêmio USP de Direitos Humanos, que foi realizada no dia 29 de junho de 2018 - Foto: Marcos Santos / USP Imagens. Disponível em: <https://www.fflch.usp.br/1366>. Acesso em: 29 Mar, 2024.

VASCONCELLOS, Rita de Cassia Azevedo Ferreira de. **República Sim, Escravidão Não: O republicanismo de Jose do Patrocinio e sua vivência na República**. Programa de Pós-graduação da Universidade Federal Fluminense, Mestrado em História Contemporânea I. Dissertação de Mestrado, Niterói, 2011. Disponível em: <https://www.historia.uff.br/stricto/td/1464.pdf>. Acesso em: 16/10/2024.

VERÍSSIMO, Tânia Corghi. **A escravidão como mal de arquivo: Apagamento e acontecimento na História do Brasil**. Revista de Estudos de História e Ciências Sociais - ALEA, Rio de Janeiro, vol. 22/3 | p. 149-165 | set-dez. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

YIN, Robert. K. **Qualitative research from start to finish**. New York: The Guilford Press, 2015.

APÊNDICE A

Roteiro Estruturado *Google Forms*

Pesquisa: Lideranças Negras na UNIPAMPA

Olá!

Sou Ana Paula Almeida Lima, mestranda em Administração e servidora da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Estou conduzindo uma pesquisa para minha dissertação de mestrado, orientada pelo Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão.

Objetivo da Pesquisa

Identificar as Lideranças Negras na UNIPAMPA: Constituição e Influências.

Por que sua participação é importante?

Sua participação é essencial para compreendermos melhor a representatividade e as dinâmicas das lideranças negras em nossa universidade.

- A pesquisa é anônima, voluntária e leva aproximadamente 5 minutos.
- Critério de participação: estudantes, docentes e técnicos vinculados aos Núcleos de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs) da UNIPAMPA.

Ao prosseguir, você concorda com os termos da pesquisa.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

- Sua participação é voluntária; você pode desistir a qualquer momento.
- As informações serão tratadas com confidencialidade, conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/18).
- Não há respostas certas ou erradas. Responda segundo suas experiências e percepções.
- Sinta-se à vontade para compartilhar este formulário com outros membros da comunidade UNIPAMPA que se identifiquem como negros (pretos ou pardos).

Em caso de dúvidas, escreva para: anapaulalima@unipampa.edu.br

Seção 1: Perfil Institucional e Socioeconômico

E-mail*

(indica pergunta obrigatória)

1. **Você se autodeclara como?***
 - Preto
 - Pardo
 - Branco
 - Amarelo

- Indígena
2. **Qual é o seu vínculo com a UNIPAMPA?***
- Estudante
 - Docente
 - Técnico-Administrativo
 - Outro: _____
3. **Há quanto tempo você está vinculado(a) à UNIPAMPA?***
- Menos de 1 ano
 - 1 a 2 anos
 - 3 a 5 anos
 - Mais de 5 anos
4. **A qual campus está vinculado(a)?***
- Alegrete
 - Bagé
 - Caçapava do Sul
 - Dom Pedrito
 - Itaqui
 - Jaguarão
 - Santana do Livramento
 - São Borja
 - São Gabriel
 - Uruguaiana
 - Reitoria
5. **Qual seu sexo?***
- Feminino
 - Masculino
6. **Faixa etária***
- Menos de 18 anos
 - 18 a 24 anos
 - 25 a 34 anos
 - 35 a 44 anos
 - 45 a 54 anos
 - 55 a 64 anos
 - 65 anos ou mais

Seção 2: Identificação de Lideranças Negras

7. **Como você percebe a forma pela qual os líderes negros na UNIPAMPA se constituem?**

Quais momentos marcantes (cargos, eventos, redes) você identifica na trajetória desses líderes?

(Discorra com pelo menos 3 linhas.)

8. **De que forma os líderes negros na UNIPAMPA ajudam a refletir e dar voz às demandas da comunidade negra dentro da universidade?**

Dê dois ou três exemplos de atividades ou iniciativas concretas realizadas por essas lideranças.

(Discorra com pelo menos 3 linhas.)

9. **Que mudanças você percebeu na UNIPAMPA (regulamentos, eventos, mentalidades) que tenham ocorrido por influência direta dos líderes negros?**

(Discorra com pelo menos 3 linhas.)

10. **Você conseguiria elencar 3 ou mais líderes negros no Brasil, passado e presente?**

(Ex.: Luiz Gama, Machado de Assis, José do Patrocínio, Enedina Alves Marques, Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva, Lélia Gonzalez, Oliveira Silveira, Nilma Lino Gomes, Anielle Franco, Marielle Franco, Conceição Evaristo, Sueli Carneiro, Carolina de Jesus, outros)

Liste em ordem de importância (1 = mais importante).

11. **Você conseguiria elencar 3 ou mais líderes negros da UNIPAMPA, passado e presente?**

(Ex.: Sátira Pereira Machado, Elimara da Silva Gonçalves, Roberlaine Ribeiro Jorge, Marta Messias, Everton Fêrrer de Oliveira, César Cristaldo, Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, Mérli Leal Silva.)

Seção 3: Percepções sobre Lideranças Negras

12. **As lideranças negras que você conhece na UNIPAMPA conseguem discutir, em termos institucionais, a necessidade de igualdade racial na universidade?**

(Discorra com pelo menos 3 linhas.)

13. **Que outras mudanças (regulamentos, eventos, mentalidades) você percebeu por influência direta dos líderes negros?**

(Discorra com pelo menos 3 linhas.)

14. Como você vê a importância dos NEABIs na formação e constituição de lideranças negras?

(Discorra com pelo menos 3 linhas.)