



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Santa Catarina, *Campus* Florianópolis
Mestrado Profissional em Educação Profissional e
Tecnológica em Rede Nacional (ProfFEPT)



SAMUEL DE SOUZA EVANGELISTA

REPRESENTATIVIDADE NEGRA NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ações afirmativas e o caso da composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina

Florianópolis, SC

2025

SAMUEL DE SOUZA EVANGELISTA

REPRESENTATIVIDADE NEGRA NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ações afirmativas e o caso da composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina

Dissertação do Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional/IFSC, Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) - Câmpus Florianópolis.

Orientador: Prof. Volmir Von Dentz, Dr.

Florianópolis, SC

2025

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO DA OBRA

Evangelista, Samuel de Souza
REPRESENTATIVIDADE NEGRA NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ações afirmativas e o caso da composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina / Samuel de Souza Evangelista ; orientador, Volmir Von Dentz, 2025.
250 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica em rede nacional, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.


1. Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica em rede nacional. 2. Educação Profissional e Tecnológica; . 3. Gestão pública; . 4. Racismo. 5. Cargos de gestão; . I. Dentz, Volmir Von . II. Instituto Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica em rede nacional. III. Título.

SAMUEL DE SOUZA EVANGELISTA


REPRESENTATIVIDADE NEGRA NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: ações afirmativas e o caso da composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Florianópolis.
Orientador(a): Prof. Volmir Von Dentz, Dr.


COMISSÃO AVALIADORA

Documento assinado digitalmente
 **VOLMIR VON DENTZ**
Data: 15/12/2025 21:05:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Volmir Von Dentz
Instituto Federal de Santa Catarina
Presidente / Orientador

Documento assinado digitalmente
 **SALETE VALER**
Data: 16/12/2025 08:07:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Salete Valer
Instituto Federal de Santa Catarina / Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 **ADOLFO RAMOS LAMAR**
Data: 15/12/2025 21:43:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Adolfo Ramos Lamar
Universidade Regional de Blumenau / Membro Externo

SAMUEL DE SOUZA EVANGELISTA


PRODUTO EDUCACIONAL

OFICINA: Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas


Este Produto Educacional foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Florianópolis.

Orientador(a): Prof. Volmir Von Dentz, Dr.


COMISSÃO AVALIADORA

Documento assinado digitalmente
 **VOLMIR VON DENTZ**
Data: 15/12/2025 21:05:46-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Volmir Von Dentz
Instituto Federal de Santa Catarina
Presidente / Orientador

Documento assinado digitalmente
 **SALETE VALER**
Data: 16/12/2025 08:07:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a Dr^a Salete Valer
Instituto Federal de Santa Catarina / Membro Interno

Documento assinado digitalmente
 **ADOLFO RAMOS LAMAR**
Data: 15/12/2025 21:43:44-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Adolfo Ramos Lamar
Universidade Regional de Blumenau / Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Viver essa experiência foi o maior desafio da minha caminhada formativa. Muitas vezes pensei em desistir, mas encontrei força junto ao apoio dos professores e amigos. Hoje, ao olhar para trás, sinto gratidão imensa, pois sem o devido auxílio não seria possível.

Gostaria de agradecer, primeiramente, a mim, pelo esforço que empreguei, mesmo com as adversidades, trabalho, saúde, dinheiro, a vida em geral que, por muitas vezes, impõe barreiras para a ascensão.

Em segundo lugar ao ProfEPT, por essa oportunidade única que, na minha percepção, foi essencial para a implementação da política de cotas nos cargos de gestão do IFSC, pois foi através desta pesquisa que tive a capacidade e a possibilidade de liderar a implementação do Decreto nº 11.443/2023 na Instituição, promovendo debates e discussões que culminaram na aprovação pelo Conselho Superior.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Volmir Von Dentz, pela paciência, dedicação, profissionalismo e por ter sido uma presença essencial em toda essa caminhada.

Agradeço também a turma 6 do ProfEPT IFSC que, com uma energia inigualável, se juntou em uma só fé, unidos em um único propósito: finalizar o mestrado e contribuir para uma EPT mais justa, inclusiva e verdadeiramente humana.

Não deixo de expressar, também, o agradecimento aos meus familiares e amigos externos que me apoiaram em toda a caminhada.

RESUMO

A questão racial no Brasil, profundamente enraizada na história e nas estruturas sociais, continua a influenciar as dinâmicas contemporâneas de desigualdade. No contexto da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), apesar dos esforços para promover a igualdade, práticas discriminatórias persistem, muitas vezes refletidas na organização das instituições. A EPT, com sua missão de ser um agente de mudança, enfrenta desafios significativos para romper os ciclos de pobreza e desigualdade por meio da formação integral dos indivíduos. No Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a gestão majoritariamente branca contrasta com a representatividade negra da população brasileira. Legislações recentes, como o Decreto nº 11.443/2023, visam aumentar a presença de pessoas negras nos cargos da gestão pública federal, estabelecendo um percentual mínimo de 30% até dezembro de 2025. No IFSC, menos de 10% dos cargos de gestão são ocupados por pessoas negras, evidenciando a urgência de políticas inclusivas e ações afirmativas para mitigar essas desigualdades. A fundamentação teórica apoia-se em autores da EPT como Saviani (2007) e Frigotto (2001) e, na discussão racial, Almeida (2018, 2019), Munanga (1999, 2005, 2009), Hasenbalg (1979) e Ribeiro (2017) que permitem compreender a interseção entre racismo estrutural e as práticas institucionais históricas da EPT. A pesquisa foi conduzida com base em uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso institucional no IFSC. Foram utilizados como instrumentos a análise documental, a pesquisa bibliográfica, formulários e entrevistas estruturadas com servidores da instituição. Já a análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, permitindo identificar padrões de exclusão racial, práticas institucionais de enfrentamento ao racismo e limitações na implementação das políticas de inclusão. Os resultados apontam a permanência do racismo estrutural, materializado na baixa representatividade negra nos cargos de gestão e na ausência de mecanismos sistemáticos de letramento racial no âmbito da gestão pública educacional. Como resultado aplicado, elaborou-se um Produto Educacional, na forma de uma oficina formativa voltada a altos gestores e conselheiros titulares e suplentes do IFSC, com o objetivo de promover o letramento racial e estimular o compromisso institucional com a equidade racial. A oficina foi concebida como uma proposta pedagógica crítica e dialógica, com base nos princípios da justiça social e da formação continuada. Conclui-se que, embora existam avanços legais e institucionais, ainda há entraves estruturais que dificultam o cumprimento das metas de representatividade. A pesquisa reforça a importância de ações formativas contínuas e intencionais como instrumento de transformação da cultura organizacional e de promoção de ambientes institucionais mais democráticos e inclusivos.

Palavras-chave: Educação Profissional e Tecnológica; gestão pública; racismo; racismo institucional; cargos de gestão; Instituto Federal de Santa Catarina.

ABSTRACT

The racial issue in Brazil, deeply rooted in the country's history and social structures, continues to influence contemporary dynamics of inequality. In the context of Professional and Technological Education (EPT), despite efforts to promote equality, discriminatory practices persist, often reflected in the organization of institutions. EPT, with its mission to serve as an agent of change, faces significant challenges in breaking cycles of poverty and inequality through the comprehensive training of individuals. At the Federal Institute of Santa Catarina (IFSC), the predominantly white management contrasts with the Black representativeness of the Brazilian population. Recent legislation, such as Decree No. 11,443/2023, aims to increase the presence of Black people in leadership positions within the federal public administration, establishing a minimum percentage of 30% by December 2025. At IFSC, less than 10% of management positions are held by Black people, underscoring the urgency of inclusive policies and affirmative actions to mitigate these inequalities. The theoretical framework is supported by EPT authors such as Saviani (2007) and Frigotto (2001), and, in the racial discussion, Almeida (2018, 2019), Munanga (1999, 2005, 2009), Hasenbalg (1979), and Ribeiro (2017), who enable an understanding of the intersection between structural racism and the historical institutional practices of EPT. The research was conducted through a qualitative approach, using an institutional case study at IFSC. Document analysis, bibliographic research, forms, and structured interviews with institutional staff were employed as instruments. Data analysis followed the principles of content analysis, allowing the identification of patterns of racial exclusion, institutional practices to confront racism, and limitations in the implementation of inclusion policies. The results indicate the persistence of structural racism, materialized in the low representation of Black individuals in management positions and in the absence of systematic mechanisms of racial literacy within public educational management. As an applied result, an Educational Product was developed in the form of a training workshop aimed at senior managers and full and alternate council members of IFSC, with the objective of promoting racial literacy and encouraging institutional commitment to racial equity. The workshop was conceived as a critical and dialogical pedagogical proposal, based on the principles of social justice and continuing education. It is concluded that, although legal and institutional advances exist, structural barriers still hinder the achievement of representational goals. The research reinforces the importance of continuous and intentional training actions as instruments for transforming organizational culture and promoting more democratic and inclusive institutional environments.

Keywords: Professional and Technological Education; public management; racism; institutional racism; management positions; Federal Institute of Santa Catarina.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Autodeclaração dos servidores participantes da pesquisa	95
Gráfico 2 – Representatividade racial na ocupação dos cargos do IFSC	97
Gráfico 3 – Percepção sobre o racismo institucional no IFSC.....	99
Gráfico 4 – Participação em cargos de alta gestão no IFSC	101
Gráfico 5 – Participação em cargos gestão no IFSC.....	102
Gráfico 6 – Ocupação de pessoas negras nos cargos de gestão	104
Gráfico 7 – Convite para ocupação de pessoas negras nos cargos de gestão.....	106
Gráfico 8 – Eficácia das ações do IFSC na promoção de pessoas negras em cargos de gestão.....	108
Gráfico 9 – Avaliação das medidas afirmativas para a representatividade negra nos cargos de gestão	110
Gráfico 10 – Percepção dos desafios enfrentados pelas mulheres.....	112
Gráfico 11 – Impacto das ações afirmativas sobre a representatividade	114
Gráfico 12 – Desafios para promover uma gestão inclusiva	116
Gráfico 13 – Necessidade de formações para a alta gestão do IFSC.....	118
Gráfico 14 – Medidas urgentes	119
Gráfico 15 – Recepção dos participantes da aplicação do produto educacional.....	179
Gráfico 16 – Didática e recursos de atividade	180
Gráfico 17 – Envolvimento e participação	181
Gráfico 18 – Aplicabilidade da oficina	182
Gráfico 19 – Mudança e ação	184
Gráfico 20 – Compreensão da importância do Decreto nº 11.443/2023	185
Gráfico 21 – Branquitude e autorreflexão.....	185
Gráfico 22 – Relevância do letramento racial.....	186
Gráfico 23 – Replicabilidade.....	187

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Estratégia de busca bibliográfica e síntese dos achados.....	75
Quadro 2	– Pergunta 1: Como você define representatividade racial?	123
Quadro 3	– Pergunta 2: Qual é a importância da representatividade negra nos cargos de gestão no IFSC?.....	126
Quadro 4	– Pergunta 3: Quais são os principais desafios para uma gestão mais inclusiva e representativa no IFSC?.....	129
Quadro 5	– A atual composição racial nos cargos de gestão atende à diversidade racial nacional?	133
Quadro 6	– A gestão realiza alguma política específica de promoção da diversidade e inclusão racial?	136
Quadro 7	– Autoidentificação como gestor letrado racialmente	141
Quadro 8	– Principais desafios para aumentar a representatividade negras nos cargos de gestão.....	144
Quadro 9	– Barreiras específicas para a ascensão de pessoas negras no IFSC	147
Quadro 10	– Conhecimento dos participantes acerca do decreto 11.443/2023...	150
Quadro 11	– Desafios na implementação do decreto 11.443/2023 no IFSC	152
Quadro 12	– Medidas para o aumento da representatividade negra nos cargos de gestão	155
Quadro 13	– Possibilidades para criação de um ambiente mais inclusivo e acolhedor para profissionais negros no IFSC	158
Quadro 14	– Curso de letramento racial para alta gestão como mecanismo de efetividade.....	161
Quadro 15	– Sugestões de melhoria em oficinas futuras.....	174
Quadro 16	– Sugestões de propostas para implementação de políticas no IFSC	175
Quadro 17	– Pontos mais atrativos da oficina segundo os participantes	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Composição dos Cargos de Direção (CD), Funções de Confiança (FG) e Função Comissionada de Coordenação de Curso (FUC e FCC) no IFSC...91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATD	Análise Textual Discursiva
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Cargo de Direção
CD-1	Reitor(a)
CD-2	Pró-Reitor(a) e Diretor(a) de Câmpus e Polo de Inovação
CD-3	Diretor(a) de setor e Procurador(a) Federal
CD-4	Chefe de departamento
CONSUP	Conselho Superior
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DSP	Departamento de Seleção de Pessoas
EMI	Ensino Médio Integrado
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FG	Função Gratificada
FUC/FCC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
NEABI	Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas
PE	Produto Educacional
PROFEPT	Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS.....	27
1.1.1	Objetivo geral.....	27
1.1.2	Objetivos específicos.....	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA COMO INSTRUMENTO DE DISPUTA DE PROJETO DE SOCIEDADE	29
2.2	NEGROS NO BRASIL: UMA HISTÓRIA DE RACISMO, PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO.....	37
2.2.1	Desdobramentos da abolição: uma análise até os dias atuais	40
2.3	A HERANÇA DA ESCRAVIDÃO: ESTRUTURAÇÃO DA DESIGUALDADE RACIAL.....	47
2.4	O RACISMO ESTRUTURAL E O RACISMO INSTITUCIONAL	50
2.5	POSIÇÕES DE LIDERANÇA.....	57
2.6	A REDE DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E O IFSC NO CONTEXTO RACIAL	57
2.7	ESPAÇOS DE GESTÃO NA EPT: LEGADOS DO RACISMO E AÇÕES AFIRMATIVAS.....	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	76
3.1	PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA A COLETA E GERAÇÃO DE DADOS.....	79
3.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, DOCUMENTAL E DO ESTUDO DE CASO.....	79
3.3	PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS	84
3.4	PARTICIPANTES: SUJEITOS DE PESQUISA.....	86
3.4.1	Critérios de inclusão	87
3.4.2	Critérios de exclusão	88
3.5	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA.....	88
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	90
4.1	ANÁLISE DOS DADOS INSTITUCIONAIS: ESTRUTURA E COMPOSIÇÃO DOS CARGOS DE GESTÃO NO IFSC	90
4.2	ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES NEGROS DO IFSC	93

4.3	ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DO IFSC... 121
4.3.1	Considerações finais da análise das respostas dos gestores 164
5	PRODUTO EDUCACIONAL 167
5.1	METODOLOGIA DO PRODUTO EDUCACIONAL..... 167
5.2	POR QUE REALIZAR UMA OFICINA FORMATIVA SOBRE GESTÃO E EQUIDADE RACIAL NO IFSC..... 169
5.3	CARACTERIZAÇÃO E FINALIDADE DO PRODUTO EDUCACIONAL 171
5.4	ELABORAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL 171
5.5	APLICAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL 172
5.6	AVLIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL..... 173
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS 189
	REFERÊNCIAS 191
	APÊNDICE 01 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS 200
	APÊNDICE 02 - FORMULÁRIO 202
	APÊNDICE 03 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)..... 207
	APÊNDICE 4 – PRODUTO EDUCACIONAL 210

1 INTRODUÇÃO

Ao analisarmos a complexidade histórica da questão racial e seu vínculo com a realidade atual, emergem reflexões que questionam se estamos cumprindo de fato o papel social de superar desigualdades ou se estamos, inadvertidamente, perpetuando práticas que favorecem uma determinada classe ou grupo social. Os diálogos em torno do tema, frequentemente, refletem a persistência de situações de privilégios sociais, muitas vezes enraizados no âmbito das estruturas institucionais e organizacionais. Essa situação desafia o propósito fundamental da educação como ferramenta de emancipação dos indivíduos e como mecanismo para a diminuição das desigualdades e injustiças sociais, bem como coloca em risco o trabalho da Educação Profissional e Tecnológica, sobretudo no que se refere à sua missão de ser agente de mudança e transformação social, por meio da formação integral do ser humano e da oferta de caminhos de ruptura com os ciclos de produção da pobreza e da desigualdade.

Nesse sentido, destaca-se a urgência e a necessidade de refletir criticamente e implementar ações concretas e educativas na EPT, abrangendo tanto os aspectos pedagógicos quanto os espaços administrativos, com vistas a transformações substanciais que possam romper com padrões discriminatórios historicamente constituídos e efetivamente promover um ambiente mais plural e inclusivo no âmbito pedagógico e organizacional das instituições de ensino profissional. Entende-se que a jornada pela inclusão demanda esforços coletivos e continuados, visando a construção de uma comunidade educacional alinhada a valores fundamentais de justiça social e equidade. Dessa forma, a análise crítica das políticas institucionais requer pensar medidas concretas que garantam igualdade de oportunidades e respeito à diversidade em todos os espaços e na organização da EPT.

A análise aprofundada das condições que permeiam as políticas de ações afirmativas de inclusão e de enfrentamento ao racismo no contexto das dinâmicas organizacionais da Educação Profissional e Tecnológica revela um cenário complexo e desafiador. A relação entre trabalho e educação, nos espaços da EPT, precisa ser analisada com cuidado, pois a forma como o capital gerencia e organiza as relações de trabalho traz à tona um emaranhado de problemas que ainda não foram superados, ou, em última instância, sequer compreendidos em essência, de modo a

poderem ser efetivamente discutidos e superados. Frente aos inúmeros desafios, a formulação e a implementação de políticas inclusivas é fundamental e necessária e, além disso, é preciso ter como meta a mudança cultural e estrutural em sentido mais amplo. Isso exige a promoção de uma mentalidade inclusiva entre os profissionais da educação (docentes, técnicos administrativos e gestores), bem como a implementação de práticas que desafiem preconceitos e promovam a compreensão intercultural, o reconhecimento do outro e o respeito às diferenças.

Os processos de trabalho, muitas vezes, refletem as desigualdades presentes na sociedade. Assim, também na EPT, os espaços de gestão são impactados por estruturas e condicionantes conjunturais, históricos, sociais e culturais. É imperativo que os gestores desafiem e repensem as estruturas existentes, promovendo uma cultura organizacional que valorize a diversidade. A identificação da falta de representação de gestores negros nas instituições torna-se, nesse contexto, algo essencial, pois reconhecer e abordar essa lacuna destaca a necessidade de representações mais equitativas. O enriquecimento das perspectivas de liderança com experiências e visões diversas contribui para construção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo (Calisto; Chalender; Galvão, 2024).

Ao abordar o tema da inclusão, é preciso observar as nuances que a permeiam, a necessidade de um espaço educativo que permita que os envolvidos desconstruam e questionem diversas concepções arraigadas e naturalizadas no meio social, e construam novas percepções acerca do tema. Nesse sentido, como falar de inclusão no campo educacional se os próprios espaços pedagógicos não a tornam presente e ainda perpetuam mazelas de uma sociedade racista? Frente a tais desafios, a Lei nº 11.892, que institui a Rede Federal de EPT, destaca que

[...] a educação inclusiva constitui um paradigma educacional fundamentado na concepção de direitos humanos, que conjuga igualdade e diferença como valores indissociáveis, e que avança em relação à ideia de equidade formal ao contextualizar as circunstâncias históricas da produção da exclusão dentro e fora da escola (Brasil, 2008, p. 1).

Não obstante, a falta de letramento racial¹ faz com que muitos gestores e servidores das instituições de EPT reproduzam os obstáculos que impedem as

¹O letramento racial ou *racial literacy*, termo defendido por Twine (2004) parte de um processo voltado para a obtenção de conhecimento, informações e dados relacionados a assimilação de conceitos e temas que abordam questões raciais, buscando aprofundar a compreensão das

peças negras de chegarem às posições de liderança, de forma que processos naturalizados retroalimentam a falta de representatividade da população negra na gestão das instituições, sem que haja uma ação consciente e planejada para a quebra desse ciclo. Excessos e redundâncias nas abordagens sobre temáticas raciais frequentemente resultam na superficialidade conceitual e na repetição de jargões sem o devido aprofundamento crítico. Muitas iniciativas limitam-se a discursos genéricos sobre diversidade, desvinculados do comprometimento com a efetiva transformação das práticas institucionais. Essa fragilidade compromete a compreensão do racismo como estrutura histórica e sistêmica (Calisto; Chalender; Galvão, 2024).

A capacitação de gestores e servidores, no sentido de proporcionar uma compreensão profunda das nuances e impactos do racismo estrutural, é de suma importância para que reconheçam as disparidades existentes e a necessidade de políticas mais inclusivas. Investir no letramento racial, além de capacitar os gestores a reconhecerem e desafiarem ativamente os preconceitos, também fomenta uma cultura organizacional mais diversificada e equitativa. O letramento racial não é apenas uma ferramenta educacional, é também um instrumento poderoso na construção de ambientes institucionais mais justos e que promovam a igualdade e o respeito à diversidade, tão essenciais para a ruptura com as estruturas que perpetuam o racismo, entre outras formas de discriminação e exclusão social (Twine, 2004).

Nesse processo de enfrentamento de injustiças históricas, destaca-se a necessidade de formas reparatórias para fomentar a igualdade e a inclusão. Nesse ponto, pode-se destacar a política de cotas que vem sendo utilizada como política de Estado para a redução das desigualdades, com maior fomento no contexto brasileiro a partir do primeiro governo do presidente Luiz Inácio da Silva². As medidas, portanto, necessitam de normativas que orientam e regulam o processo de inserção

dinâmicas sociais, históricas e culturais envolvidas. Seu objetivo, portanto, é conscientizar sobre a importância do combate ao racismo, reconhecendo os privilégios e desafios enfrentados por diferentes grupos étnico-raciais.

² Conforme Grin (2004), as políticas de cotas implementadas pelo governo Lula foram uma estratégia política e administrativa para combater a discriminação e promover a inclusão de minorias, especialmente afrodescendentes, no mercado de trabalho e na educação. Essas políticas visam reduzir os efeitos da discriminação histórica, redistribuindo oportunidades em diversos setores, tanto públicos quanto privados.

da política pública, dando *start* a iniciativa de reparação. Nesse campo, podemos destacar a criação da Lei Federal nº 12.711/2012, atualizada pela Lei Federal nº 14.723/2023 que estabeleceu o percentual mínimo para estudantes pretos, pardos, indígenas e quilombolas e de pessoas com deficiência nas universidades públicas.

No ambiente de gestão do executivo federal, o assunto ganha centralidade após a publicação do Decreto nº 11.443/2023, que estabelece o percentual mínimo de 30% de pessoas negras nos cargos de gestão até o ano de 2025 (Brasil, 2023). Esse decreto representa um avanço significativo na busca por maior diversidade e representatividade racial na composição dos quadros dirigentes dos órgãos públicos, reconhecendo a relevância da inclusão de grupos historicamente marginalizados nos processos decisórios e na formulação de políticas públicas. Até então, não havia dispositivos legais que regulassem ou impusessem ações afirmativas para os cargos de confiança e direção no âmbito do executivo federal. Tradicionalmente, o preenchimento desses cargos tem ocorrido por critérios discricionários, pautados principalmente em relações de confiança, redes políticas e alinhamento institucional, sem a exigência de observância a parâmetros de equidade racial.

Nesse sentido, o decreto instaura um novo paradigma ao tensionar a permanência desses critérios e apontar para a necessidade de transformações estruturais que incorporem a justiça racial como princípio norteador da nomeação de gestores. Essa mudança de perspectiva exige não apenas uma revisão normativa, mas, também, a reestruturação das práticas institucionais que historicamente têm naturalizado a exclusão racial nos espaços de poder.

O percurso em direção a uma Educação Profissional e Tecnológica verdadeiramente inclusiva necessita de uma jornada que requer o compromisso coletivo, contínuo e abrangente. Os desafios são inúmeros e precisam ser pautados para promover efetivamente a inclusão. É fundamental reconsiderar as dinâmicas de trabalho tanto nas práticas de gestão quanto nas demais instâncias no mundo do trabalho, assegurando que sejam pautadas na igualdade, no respeito à diversidade e na correção das práticas de segregação historicamente observadas.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, estruturada como estudo de caso institucional no Instituto Federal de Santa Catarina. O estudo visa identificar evidências do racismo institucionalizado na Instituição, verificando a predominância de uma gestão majoritariamente branca que não reflete

a representação de indivíduos negros (pretos e pardos) considerando a composição da população brasileira e do estado de Santa Catarina. Para a produção de dados, foram utilizados diferentes instrumentos metodológicos, incluindo a análise documental, pesquisa bibliográfica, a aplicação de questionários e a realização de entrevistas com servidores da instituição. A análise dos dados coletados foi conduzida com base na Análise Textual Discursiva (ATD), o que possibilitou identificar padrões de exclusão racial, bem como práticas institucionais de enfrentamento ao racismo ou limitações na implementação de políticas de equidade na instituição de Educação Profissional e Tecnológica. A opção por este percurso metodológico visou não apenas compreender a dinâmica da representatividade racial nos cargos de gestão, assim como a finalidade formativa do produto educacional.

As diversas inquietações envolvidas no processo investigativo, a partir dessa reflexão, evidenciaram lacunas no processo de desenvolvimento da sociedade brasileira, percalços na consolidação da democracia, e o retrato das desigualdades presentes na população. Esse quadro reforça a importância de discutir e analisar, de forma crítica e aprofundada, as relações de poder que limitam o acesso a direitos fundamentais e à formação dos indivíduos, em uma sociedade marcada por profundas desigualdades.

As questões sociais e do mundo do trabalho, intrínsecas à EPT, em seus espaços formais e não formais, irão determinar a perpetuação, ou não, de vícios estruturais, como a exclusão racial, a hierarquização das funções com base em critérios discriminatórios e a reprodução de modelos de gestão que negligenciam a equidade. Esses vícios, historicamente consolidados, comprometem a missão formadora da EPT ao reforçarem desigualdades no acesso e na permanência em posições de prestígio institucional.

Cabe considerar que, no contexto geral do trabalho, é possível identificar que a divisão do trabalho carrega condicionantes históricos que vêm de um período muito longo, que remonta às origens coloniais do Brasil, com a implementação do trabalho escravo de indígenas nativos e negros africanos. Depreende-se que o modelo de trabalho escravista colocou a população negra na condição de inferioridade e foi-lhe designado os trabalhos que também tinham esse caráter social. Funções que são realizadas através da “força braçal” ou delegadas como de

“baixo nível” foram colocadas como inferiores, enquanto as funções que são realizadas a nível de liderança, gestão e normatização, foram instituídas como intelectuais e somente poderiam ser realizadas pelas elites (Ramos, 2011).

A história do Brasil é marcada por diferentes fases, cada uma com suas próprias legislações e constituições, refletindo as mudanças sociais, políticas e econômicas ao longo do tempo. Antes da promulgação da Constituição de 1988, considerada a "Constituição Cidadã" por sua ampla participação popular e seu caráter inclusivo, o país vivenciou períodos em que a escravidão e a discriminação eram legalizadas e institucionalizadas (Fausto, 2005).

A primeira Constituição do Brasil data de 1824, quando o país se tornou um império independente sob o domínio de Dom Pedro I. Esta Constituição, outorgada pelo imperador, estabelecia uma monarquia constitucional, mas não aboliu a escravidão, que era a base fundamental da economia brasileira da época. A escravidão só foi formalmente abolida em 13 de maio de 1888, com a Lei Áurea³, poucos anos antes da Proclamação da República, em 1889 (Fausto, 2005).

Durante o período republicano, o Brasil viu a promulgação de outras constituições, como a de 1891, a primeira Constituição Republicana, e a de 1934, que introduziu algumas reformas sociais. No entanto, a discriminação racial e social persistiu, e a plena cidadania e os direitos humanos básicos ainda eram negados a grande parte da população brasileira, em especial aos pretos, pardos e indígena (Andrade, 2024).

A Constituição de 1988 representa um marco na história brasileira, não apenas por ter sido elaborada após um longo período de ditadura militar (1964-1985), bem como por sua abrangência e compromisso com a justiça social, a democracia e os direitos humanos. Ela consagrou princípios fundamentais como a dignidade da pessoa humana, a soberania popular, os direitos sociais e a

³ No entanto, cabe aqui uma nota explicativa: nas perspectivas de Schwarcz e Starling (2015), a abolição da escravidão no Brasil foi resultado de pressões econômicas internacionais, principalmente da Inglaterra, aliadas à luta dos movimentos abolicionistas e à resistência ativa dos próprios negros escravizados - por meio de fugas, quilombos, rebeliões e sabotagens. A Lei Áurea, embora tenha encerrado legalmente o regime escravocrata, não previu nenhum tipo de reparação, indenização ou política de inserção social para os ex-escravizados, o que levou à sua marginalização estrutural no pós-abolição. Sem acesso à terra, à educação, ao trabalho digno ou a qualquer tipo de suporte estatal, os negros foram relegados à informalidade, ao subemprego e à exclusão social - situação que perpetua desigualdades até os dias atuais. Assim, a abolição se deu de forma inacabada e simbólica, funcionando mais como um marco jurídico do que como uma reparação histórica efetiva.

valorização do trabalho. Além disso, a Constituição de 1988 introduziu avanços significativos na proteção dos direitos dos grupos marginalizados.

A Constituição preconiza que “todos são iguais perante a lei” (Brasil, 1988), mas, ao observarmos o cenário das relações profissionais e sociais desde a libertação dos escravos, a relação profissional teve seu alicerce na exclusão, conforme ressalta Andrade (2024). Infere-se que essa tamanha disparidade social, levanta diversas suspeitas e inquietações quanto à efetivação concreta das premissas constitucionais em relação a diversos aspectos da dinâmica social brasileira para avançar no sentido da democratização e da superação das desigualdades. Por exemplo, observando a forma de composição nos espaços de gestão e a representatividade da população negra, particularmente no Serviço Público Federal, verifica-se um cenário de desigualdades e privilégios. Nesse sentido, entender o racismo como estrutural, dentro das instituições, é necessário para compreender que a falta de representatividade nas posições de liderança reflete a persistência de preconceitos e da discriminação racial, limitando o acesso de determinados grupos sociais aos cargos de gestão mais elevados. Essa disparidade resulta em menor diversidade de perspectivas e dificuldades na implementação de políticas antirracistas e mais inclusivas. Conforme Silva e Silva (2019), a postura governamental de anos de omissão, ou o não reconhecimento do problema da desigualdade, explica as profundas diferenças encontradas, fazendo com que a relação de trabalho ainda perpetue uma postura que coloca as pessoas brancas em posições de superioridade, tanto intelectual quanto socialmente.

A Lei n.º 12.990, de 9 de junho de 2014, representa um marco antirracista no serviço público brasileiro, pois tornou obrigatório o preenchimento de no mínimo 20% das vagas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, a serem ocupadas por pessoas negras (Brasil, 2014). Entretanto, até recentemente não havia qualquer regulamentação que colocasse a obrigatoriedade nos cargos e funções de confiança do Executivo Federal.

Em 21 de março de 2023, foi publicado o Decreto nº 11.443, assinado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva e pelas ministras Esther Dweck (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos) e Anielle Franco (Ministério da

Igualdade Racial), que regulamenta a reserva de vagas nos cargos em comissão dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, estabelecendo que, até 31 de dezembro de 2025, ao menos 30% desses cargos sejam ocupados por pessoas negras (BRASIL, 2023). A obrigatoriedade estabelecida pelo decreto atua como um mecanismo de enfrentamento ao racismo institucional, ao romper com a lógica meritocrática seletiva e com a reprodução automática de redes de confiança que historicamente excluem pessoas negras das posições de poder (Almeida, 2018). Ao impor uma meta de representatividade, o dispositivo obriga as instituições a reestruturarem seus critérios e práticas de nomeação, criando um ambiente propício para o reconhecimento da competência negra e para a visibilização de trajetórias antes marginalizadas. Embora não elimine, por si só, o racismo estrutural, a medida é um passo estratégico para desestabilizar padrões discriminatórios cristalizados nas estruturas do Estado, promovendo uma redistribuição simbólica e material do poder (Pacheco e Barbosa, 2025).

Segundo o Censo de 2022, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, (IBGE) mais da metade da população do país é composta por indivíduos negros, englobando tanto pessoas pretas quanto pardas, representando 55,7% dos brasileiros (IBGE, 2022). Todavia, ao ingressarem no serviço público, os negros se deparam com uma realidade distinta, onde se tornam minoria no contingente de servidores e enfrentam disparidades salariais em relação aos brancos. Esta constatação é fruto de um levantamento realizado pela Organização não Governamental República.org cujo foco está na melhoria da gestão de pessoas no setor público. Os dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape), de 2020, evidenciam que os negros representam apenas 35,09% dos servidores públicos ativos do executivo federal, revelando assim a discrepância entre a composição racial da população brasileira e a representatividade no funcionalismo público, conforme discutido por Machado Júnior, Bazanini e Mantovani (2018).

Conforme dados coletados junto ao Departamento de Seleção de Pessoas (DSP), subordinado à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do IFSC, em 2023 menos de 10% de todas as funções gratificadas e função de coordenação de curso (FCC e FG) e cargos de direção (CD) são ocupadas por pessoas autodeclaradas negras, apontando para os efeitos do racismo estrutural no ambiente institucional. Essa constatação reforça a necessidade urgente de políticas e ações afirmativas

que promovam a equidade racial, visando corrigir essas disparidades e garantir uma representação mais justa e inclusiva nos diversos segmentos da instituição.

A pesquisa realizada se posiciona no campo das discussões acadêmicas e de investigações sobre as ações afirmativas, particularmente aquelas que se materializam em políticas de cotas raciais, e sobre a problemática do racismo institucional no contexto da gestão pública, com um enfoque específico na Educação Profissional e Tecnológica. Diante da urgência em compreender como o racismo institucional se manifesta nos espaços de gestão da Educação Profissional e Tecnológica, esta pesquisa atribui centralidade ao tema da representatividade racial nos cargos de liderança, com foco específico no IFSC. A escolha pelo estudo do caso desta instituição se justifica por sua relevância no cenário da educação pública federal e pela baixa presença de pessoas negras em posições de gestão, o que evidencia a necessidade de políticas de inclusão mais eficazes. Ao se aprofundar nessa realidade institucional concreta, a pesquisa busca não apenas compreender as dinâmicas e impactos das políticas de inclusão racial no IFSC, bem como refletir criticamente sobre as estratégias adotadas e os desafios enfrentados na implementação de políticas e ações afirmativas capazes de promover justiça racial e transformações estruturais.

Dessa forma, a pesquisa contribui para o debate sobre como as políticas públicas, especialmente aquelas voltadas à reserva de vagas raciais nos cargos de gestão, podem ser desenhadas e aplicadas para promover a justiça social e a equidade racial. Ao investigar o perfil racial dos ocupantes de cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina e as implicações da implementação do Decreto nº 11.443/2023, esta pesquisa lança luz sobre os limites e possibilidades das ações afirmativas no enfrentamento ao racismo institucional no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica.

Quanto ao problema da investigação, a questão da diversidade racial e a necessidade de políticas de inclusão ganham relevância, especialmente quando se considera a gestão pública e a educação profissional e tecnológica. Neste sentido, a pesquisa se propõe investigar: Qual o perfil racial dos ocupantes dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina e como isso reflete na implementação e efetividade das políticas de cotas raciais e no enfrentamento do racismo institucional?

Essa pergunta de pesquisa tem por intencionalidade não apenas mapear a composição racial dos quadros de gestão do IFSC, mas também compreender como essa composição influencia na formulação e aplicação de políticas públicas, entre outras ações, voltadas para a promoção da igualdade racial e na luta contra o racismo estrutural na instituição. Ao fazê-lo, a pesquisa contribui para o debate mais amplo sobre a importância da representação racial na gestão pública e suas implicações para a democratização do acesso e das oportunidades dentro das instituições de educação profissional e tecnológica.

A história das relações de trabalho nas instituições de EPT evidencia que diversos fatores influenciam a formação das estruturas organizacionais e da cultura institucional, desde as origens das Escolas Técnicas até os atuais Institutos Federais, e demais instituições de ensino profissional, as práticas de gestão, as hierarquias estabelecidas e as políticas de recursos humanos têm sido moldadas por uma variedade de forças sociais, econômicas, políticas e culturais, que definem como será o retrato organizacional dessas instituições (Ciavatta; Ramos, 2012).

Nesse sentido, a compreensão das memórias institucionais e das práticas organizacionais do passado é essencial para identificar os padrões recorrentes de desigualdade e exclusão que persistem no presente. A análise crítica das formas de gestão e das relações de poder nas instituições de EPT permite identificar tanto as barreiras estruturais que impedem a ascensão de determinados grupos quanto às práticas inclusivas que promovem a participação e o empoderamento de grupos historicamente marginalizados pela renda, classe, etc. A gestão tem a responsabilidade de identificar e compreender os diversos modelos e composições historicamente presentes na instituição, visando a formulação de estratégias e práticas inclusivas de forma a subsidiar a dinâmica das relações profissionais (Ciavatta; Ramos, 2012).

Assim, enquanto pesquisa de mestrado desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica em Rede Nacional (PROFEPT) apresenta aderência ao Programa, pois as práticas de gestão incluem os procedimentos técnicos que formulam a tomada de decisão nas instituições federais de EPT, a organização dos espaços, a representatividade e as políticas adotadas - que formulam as prioridades e medidas para enfrentar os impactos dos cenários sociais de desigualdade nos espaços institucionais - são temáticas de interesse no

referido Programa de Pós-Graduação. Assim sendo, ao propor uma investigação que analisa e questiona a composição da gestão do IFSC, a presente pesquisa se inseriu na Linha de Pesquisa 2 do referido Programa de Mestrado, intitulada “Organização e Memórias de Espaços de EPT”, que dialoga diretamente com a temática “Gestão dos Espaços Educacionais”. Conforme o documento do Curso, em seu art. 4º, item II, a referida linha de pesquisa

Trata dos processos de concepção e organização do espaço pedagógico na Educação Profissional e Tecnológica, com foco nas estratégias transversais e interdisciplinares, que possibilitem formação integral e significativa do/a estudante, sustentados no trabalho como princípio educativo e na pesquisa como princípio pedagógico, em espaços formais e não formais. Considera, também, a construção temporal, por meio dos estudos de memória da Educação Profissional e Tecnológica, que, ao longo do tempo, vêm configurando os processos de ensino e de organização de seus espaços pedagógicos (PROFEPT, 2023, p. 3).

A pesquisa realizada desenvolve temática específica vinculada ao Macroprojeto “Organização de Espaços Pedagógicos na EPT” pois, de acordo com o regulamento do PROFEPT, o macroprojeto inclui estudos sobre as concepções de planejamento dos espaços formais e não formais da gestão da EPT, descritos da seguinte forma:

Abriga projetos que trabalham questões relacionadas à organização e ao planejamento de espaços pedagógicos, formais e não formais, da pesquisa, do ensino, da extensão e da gestão da EPT. Os projetos devem investigar as relações desses espaços com a EPT e as suas interlocuções com o mundo do trabalho e os movimentos sociais (PROFEPT, 2023, p. 5).

Portanto, a temática da gestão administrativa escolar, central na presente pesquisa, está ligada diretamente a referida linha quando retrata a instituição levando em conta os fatores históricos abordados sistemicamente com o objetivo de identificar as relações de trabalho, composição dos gestores e práticas de liderança que contribuem para as disparidades observadas. Compreende ainda a necessidade de colocar em pauta e valorizar as dinâmicas organizacionais presentes nos ambientes educacionais, promovendo uma abordagem que reconheça a importância das memórias institucionais e a forma como os espaços pedagógicos influenciam no processo educativo. Essa abordagem está alinhada com a temática de estudos da gestão presente no ProfEPT, conforme é abordada nos objetivos do regulamento geral do curso. O artigo 3º do regulamento define as metas do programa, destacando a importância de investigar e compreender questões relacionadas à gestão das instituições de ensino profissional, o que fortalece a relevância e a

pertinência da pesquisa realizada no referido programa de mestrado. O art. 3º, item II, fixa como meta do programa

[...] atender à necessidade de desenvolvimento de trabalhos de investigação interdisciplinar, constituído pela interface entre trabalho, ciência, cultura e tecnologia, na perspectiva de melhoria dos processos educativos e de gestão em espaços formais e/ou não formais (PROFEPT, 2023, p. 2).

Assim, através da abordagem investigativa, tendo como base a linha de pesquisa e o macroprojeto, é possível mapear as práticas de gestão adotadas em diferentes contextos institucionais e identificar os desafios enfrentados pelos servidores e gestores propondo soluções que visem promover a equidade e a eficácia organizacional da EPT.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população negra, composta por pretos e pardos, representa 55,7% dos brasileiros. Notavelmente, sua presença na faixa dos 10% mais pobres atinge a marca de 75,2% (IBGE, 2022). Essa realidade evidencia a persistência do "processo de produção e reprodução do racismo", conforme apontado por Machado Júnior, Bazanini e Mantovani (2018, p. 632), que continua a obstruir a ascensão de pessoas negras aos escalões hierárquicos mais altos.

Em Santa Catarina, com base o censo do IBGE, realizado em 2022, a população negra (pretos e pardos) representa 23,29% dos catarinenses (IBGE, 2022). Esse percentual, embora categorizado como a menor participação da população negra em um estado brasileiro, revela preocupações quando comparado aos índices de lideranças que esta população ocupa, sendo que ao exemplo do IFSC, até 2021, menos de 10% dos gestores se autodeclaram pretos ou pardos (IFSC, 2024).

A análise dessas disparidades não pode ser desvinculada da compreensão da historicidade das relações de trabalho nas instituições. Investigar como as estruturas organizacionais foram historicamente moldadas pelas relações sociais é fundamental para entender as motivações subjacentes às realidades existentes. A cultura organizacional, forjada ao longo do tempo, desempenha um papel crucial na configuração das dinâmicas de poder e na distribuição desigual de oportunidades.

Hoje, muito embora o conceito de trabalho sofra mudanças ao longo da história da EPT, temos, evidentemente, a separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual em relação a qual, na maioria dos casos, a população negra

ainda é posta como incapaz de realizar os trabalhos classificados como intelectuais e estratégicos. Esta segregação persistente reflete uma continuidade do legado histórico da escravização, que categoriza as pessoas negras como mão de obra braçal e designa a elas as funções menos remuneradas ou de esforço físico exaustivo (Frigotto, 2001; Saviani, 2007).

As inquietações relacionadas ao tema do racismo, pela constatação dos dados da realidade brasileira, instigaram a busca por identificar pesquisas realizadas e bibliografias para saber mais sobre o tema. Observou-se que há uma gama de produções acadêmicas e discussões sobre o assunto, porém, há poucas pesquisas que tratam do tema no Serviço Público Federal e muitas lacunas quanto ao estudo das realidades locais, como na administração direta e indireta em Santa Catarina.

No IFSC, já é realizado o processo de ingresso por cotas em concurso para efetivação de servidores e em processos de ingresso e matrícula de estudantes, de acordo com legislações específicas. Quanto à reserva do percentual mínimo para cargos de gestão, o assunto iniciou com a publicação do Decreto nº 11.443, pelo Governo Federal, em 2023, a partir do qual foi constituído, no IFSC, pelo então Reitor Maurício Gariba Júnior, o Grupo de Trabalho de Promoção da Igualdade Racial, por meio da Portaria nº 1.579 de 23 de maio de 2023⁴. O grupo de trabalho teve o papel de propor à gestão formas de implementação da política preconizada pelo recente decreto, que prevê a reserva de vagas às pessoas negras para os cargos de gestão da instituição, de no mínimo 30%, estabelecendo como prazo de adequação que essa meta seja cumprida até o ano de 2025.

É importante destacar o pequeno número de pesquisas acadêmicas que abordem a obrigatoriedade prevista no Decreto nº 11.443 e os métodos de implementação na Rede Federal de Educação Profissional. Essa lacuna revela uma necessidade urgente de investigação e análise sobre o tema, especialmente considerando sua recente implementação e o impacto que pode ter no contexto educacional. Surge, portanto, a necessidade de identificar como se constitui a composição dos cargos de gestão e os meios pelos quais o Instituto Federal de

⁴ O responsável pela presente dissertação é membro ativo do grupo de trabalho, que é composto por outros/as servidores/as de diversos departamentos da instituição, interessados/as em levar adiante tanto a discussão sobre o assunto quanto a implementação de políticas públicas de ações afirmativas.

Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina pretende alcançar essa meta no ambiente administrativo de gestão.

O resultado da pesquisa deverá servir de auxílio à gestão do IFSC para encaminhamentos acerca das políticas de inclusão e diversidade nos espaços administrativos dos 22 câmpus e da Reitoria, podendo se tornar referência para que estudos semelhantes sejam replicados em outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A proposta também seguirá na linha da necessidade legal imposta pelo Decreto da Presidência da República, considerando que o fato é novo e que as discussões nos espaços institucionais sobre a implementação no âmbito organizacional da gestão ainda estão em fase inicial de levantamento, análise e estudo de viabilidades, muito embora o prazo final para a implementação seja em 30 de dezembro de 2025 (Brasil, 2023).

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo central investigar a existência do racismo institucional no âmbito do IFSC, por meio de uma análise crítica da composição racial nos cargos de gestão da instituição. Busca-se compreender, com profundidade teórica e rigor científico, os critérios adotados na escolha e nomeação dos gestores, identificando a efetiva participação de pessoas negras nesses espaços e possíveis mecanismos estruturais que possam estar reproduzindo desigualdades raciais. Ademais, a pesquisa visa analisar as ações institucionais de combate ao racismo, já existentes no IFSC, e propor, como intervenção prática, um produto educacional na forma de uma oficina voltada ao letramento racial dos gestores da instituição.

1.1.1 Objetivo geral

Investigar o perfil dos ocupantes e a composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina e se há, nesses espaços, o racismo institucionalizado.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Analisar os critérios para composição dos cargos de gestão do Instituto Federal de Santa Catarina.

- b. Identificar a porcentagem da participação negra nos cargos de gestão da Instituição.
- c. Verificar se há evidências do racismo institucionalizado por meio da análise da composição e preenchimento dos cargos de gestão institucional.
- d. Identificar quais medidas de combate ao racismo são realizadas na Instituição e analisar se têm tido algum reflexo na definição dos quadros da gestão.
- e. Construir uma proposta de capacitação aos gestores, a ser aplicada no desenvolvimento da pesquisa, em forma de oficina, como produto educacional (PE), que possibilite o letramento racial e o entendimento da necessidade da implementação do percentual mínimo de representantes negros nos cargos de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste primeiro momento, a presente fundamentação teórica aborda conceitos que sustentam a análise realizada ao longo deste estudo, com o intuito de compreender as discussões do campo acadêmico, bem como as estruturas sociais, econômicas e institucionais que perpetuam desigualdades raciais no Brasil, especialmente no contexto da Educação Profissional e Tecnológica. Em um segundo momento, discute-se a relação estrutural entre capitalismo e desigualdade social, enfatizando como a lógica capitalista demanda e reproduz formas sistemáticas de exploração e exclusão social, aprofundando-se na reflexão sobre a trajetória histórica e atual do racismo no Brasil, incluindo as perspectivas de promoção da igualdade e destacando como a questão racial atravessa e condiciona as relações institucionais, estruturais e interpessoais, influenciando diretamente o acesso das pessoas negras ao trabalho, à educação e aos espaços de poder.

Na sequência, a análise se volta especificamente para a Educação Profissional e Tecnológica, evidenciando sua dualidade histórica e seu papel contraditório enquanto instrumento que pode reproduzir desigualdades ou promover transformações sociais significativas.

O tema tem como objetivo apresentar uma discussão sobre as perspectivas históricas da construção da desigualdade no Brasil, enfatizando a contribuição processual das relações raciais para isso. A discussão abrange o período que vai da institucionalização da escravidão durante a era colonial, que serviu para criar uma sociedade extremamente desigual, até questões contemporâneas que ajudaram a perpetrar a marginalização negra em diferentes esferas sociais (educação, saúde, mundo de trabalho e sistema de justiça criminal) no Brasil.

2.1 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA COMO INSTRUMENTO DE DISPUTA DE PROJETO DE SOCIEDADE

A pedagogia histórico-crítica de Dermeval Saviani parte do pressuposto de que a educação é uma prática social intencional que tem por finalidade mediar a passagem da experiência cotidiana ao saber sistematizado, apropriando-se das objetivações histórico-sociais produzidas pela humanidade (Saviani, 2007). Desse núcleo derivam dois pilares para pensar a EPT: a formação humana integral e o trabalho como princípio educativo. A escola, nesse horizonte, não se limita a

“preparar para o mercado”, mas organiza o ensino de modo a propiciar a apropriação crítica dos conhecimentos científicos, artísticos e filosóficos que estruturam a vida social, condição para a autonomia intelectual e política dos sujeitos (Saviani, 2007).

A formação humana integral em Saviani recusa a cisão entre instrução e educação, entre desenvolvimento intelectual e desenvolvimento ético-político. Integralidade significa superar o dualismo que historicamente destinou às classes populares uma educação “prática” e utilitarista, enquanto reservou às elites o acesso aos conhecimentos mais abstratos e universalizantes (Saviani, 2007). Aplicada à EPT, essa concepção implica organizar o currículo por eixos formativos que articulem ciências da natureza, ciências humanas, matemática, linguagens e fundamentos técnico-tecnológicos, evitando a redução do ensino profissional ao mero exercício ocupacional. Em outros termos, trata-se de formação politécnica, na qual o estudante compreende os princípios científicos que estruturam processos produtivos, em vez de apenas operar procedimentos fragmentados (Frigotto, 2001; Saviani, 2007).

O segundo pilar, o trabalho como princípio educativo, não confunde trabalho com emprego. Em chave histórico-crítica, “trabalho” é a categoria fundante da vida social: atividade teleológica pela qual os seres humanos transformam a natureza e a si mesmos. Quando o trabalho entra na escola como princípio, ele orienta o currículo e a didática: os conteúdos são selecionados e sequenciados para revelar as relações internas entre ciência, técnica e produção, permitindo que o estudante compreenda o porquê dos processos, e não apenas o “como fazer” (Saviani, 2007). Essa orientação didática exige partir da prática social (o mundo do trabalho tal como se apresenta), elevar-se ao plano teórico (conceitos científicos, leis, modelos) e retornar à prática (releitura e intervenção transformadora) - o conhecido movimento prática social → teoria → prática social (Saviani, 2007).

Nesse sentido, Saviani critica frontalmente a dualidade histórica do sistema escolar brasileiro, que reproduz a separação entre trabalho manual e trabalho intelectual. A EPT comprometida com a formação integral deve desnaturalizar essa clivagem, garantindo aos estudantes trabalhadoras/es o direito ao conhecimento clássico-científico, enquanto integra, criticamente, os fundamentos técnico-tecnológicos (Saviani, 2007). Não se trata de “acrescentar” humanidades a um curso

técnico, mas de estruturar o curso a partir de problemas e objetos de conhecimento que explicitam a unidade entre teoria e prática, natureza e sociedade, ciência e tecnologia (Frigotto, 2001; Saviani, 2007).

Do ponto de vista curricular, isso implica organizar situações de estudo que façam os estudantes reconstruírem, em nível escolar, o caminho lógico-histórico dos conhecimentos: identificar necessidades sociais, explicitar os problemas, mobilizar saberes científicos e tecnológicos, analisar as determinações econômicas, sociais e ético-políticas, e propor alternativas com critérios de rigor e pertinência (Saviani, 2007). A avaliação, por sua vez, deixa de mensurar apenas execução de tarefas e passa a verificar apropriação conceitual, capacidade de análise e de intervenção fundamentada. Tal desenho evita tanto o tecnicismo adaptativo quanto o academicismo abstrato, dois desvios criticados por Saviani (Saviani, 2007).

Para a gestão pedagógica da EPT, a formação integral e o trabalho como princípio educativo demandam condições institucionais: tempo-espço para estudo e planejamento coletivo, integração entre áreas, projetos interdisciplinares, vínculos com pesquisa e extensão, e diálogo com o mundo do trabalho sem subordinar a escola à lógica imediatista da empregabilidade (Saviani, 2007). É também por essa via que se enfrenta a tendência à flexibilização precarizante dos currículos, apontada por análises críticas da escola produtivista (Frigotto, 2001), reafirmando a centralidade do conhecimento sistematizado como direito social.

Por fim, a base savianiana oferece um critério normativo para avaliar políticas e práticas na EPT: quanto elas ampliam a apropriação, pelos estudantes, dos fundamentos técnico-científicos e histórico-sociais da produção e da vida coletiva? Quanto contribuem para superar a dualidade escolar e para formar sujeitos capazes de compreender e transformar as condições concretas de existência? Uma EPT alinhada à pedagogia histórico-crítica é, portanto, emancipatória: integra ciência, técnica, cultura e trabalho numa totalidade pedagógica voltada à humanização plena (Saviani, 2007). Nesse horizonte, a noção de formação humana integral e o princípio educativo do trabalho não são adereços retóricos, mas eixos estruturantes de currículo, didática e gestão nos Institutos Federais.

Conforme Ramos e Corrêa Filho (2025), as bases da EPT reafirmam dois eixos estruturantes - formação humana integral e trabalho como princípio educativo - como antídotos à dualidade histórica do sistema brasileiro e às tendências

tecnicistas recentes. O artigo ancora-se no materialismo histórico-dialético e estabelece, logo de início, que a própria relação “trabalho, educação e saúde constitui-se como uma determinação da realidade social”, isto é, não é acessória, mas estruturante do modo como se produz vida e conhecimento em sociedade. Essa classificação teórica importa porque permite ler a EPT não como mera oferta de qualificação para ocupações fragmentadas, mas como projeto formativo comprometido com a totalidade social, no qual o trabalho comparece como mediação pedagógica e ontológica (Ramos; Corrêa Filho, 2025, p. 02). Na formulação, a formação humana integral deixa de ser um adorno discursivo e aparece como finalidade concreta da Rede Federal ao “superar a dualidade estrutural de ensino no país, mediante a consolidação da formação humana integral, do trabalho como princípio educativo, da prática social como produtora de conhecimentos e da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Ramos; Corrêa Filho, 2025, p. 02). A consequência curricular é inequívoca: a EPT deve articular conhecimentos científicos, tecnológicos e sociais em arranjos que façam a ponte entre prática social e elaboração teórica, recolocando o estudante no centro de processos que explicitem por que e para quem se produz determinado conhecimento. Essa diretriz se materializa, na Rede Federal, sobretudo no Ensino Médio Integrado (Ramos; Corrêa Filho, 2025).

Nesse cenário, o entendimento do trabalho como princípio educativo passa a se afastar da ideia de simples adestramento para funções ocupacionais. O Ensino Médio Integrado (EMI) passa a ser interpretado como uma etapa que materializa o projeto de escola unitária e de formação baseada no trabalho, concebido historicamente como um caminho para enfrentar tanto as formas de exploração próprias do capitalismo quanto a tradicional cisão entre educação básica e educação profissional, avançando em direção a uma formação ampla, crítica e politécnica. Do ponto de vista pedagógico, isso implica estruturar currículos e práticas que explicitem as conexões entre ciência, técnica e produção, rejeitando propostas reduzidas ou fragmentadas que esvaziam o potencial formativo do conhecimento ao submetê-lo a habilidades meramente instrumentais. É destacado ainda que com base em análises históricas e na própria configuração das ofertas formativas, que esse projeto educativo enfrenta disputas significativas, especialmente frente ao processo de curricularização da saúde orientado pela lógica das competências e ao

fortalecimento de políticas neoliberais que reconfiguram a formação humana e profissional. Essa disputa se materializa na ampla predominância do setor privado na oferta de cursos técnicos em saúde e na prevalência de modelos concomitantes e subsequentes, arranjos que tendem a manter a separação entre educação geral e formação profissional (Ramos; Corrêa Filho, 2025). Dessa forma, o destaque dado pelo artigo à expansão do EMI na área da saúde não representa apenas um aumento numérico, mas revela a afirmação de um projeto formativo. O avanço das matrículas no ensino médio integrado é apresentado como expressão do papel político e social desempenhado pela Rede Federal, especialmente pelos Institutos Federais. Assim, ao estruturar a formação técnica na modalidade integrada, a Rede fortalece os princípios da Educação Profissional e Tecnológica: garante que os estudantes se apropriem dos fundamentos científicos e tecnológicos articulados à formação geral, relaciona o processo de aprendizagem à compreensão crítica do trabalho e da sociedade e possibilita que o conhecimento adquirido na escola se traduza em intervenções qualificadas na realidade social.

Assim, conforme a análise de Ramos e Corrêa Filho (2025), a ideia de formação humana integral articulada ao trabalho como princípio educativo deixa de ser apenas um enunciado teórico e passa a funcionar como parâmetro para examinar políticas e modelos formativos. Há avanço quando se amplia o Ensino Médio Integrado e se reforça a articulação entre ensino, pesquisa e extensão. Em contrapartida, observa-se retrocesso quando abordagens baseadas em competências e a crescente privatização da oferta conduzem a EPT a formatos reduzidos, fragmentários e orientados por demandas imediatistas do mercado. Nesse contexto, a Rede Federal reafirma seu compromisso público quando sustenta práticas integradoras que se contrapõem a processos formativos acelerados e pouco consistentes, promovendo uma educação ampla, comprometida com a superação da histórica separação entre formação geral e profissional e com a valorização do trabalho humano.

A Educação Profissional e Tecnológica no Brasil é herdeira de um modelo educacional historicamente dual e seletivo. Desde a Primeira República, o ensino destinado às elites privilegiava a formação intelectual e cultural, enquanto à classe trabalhadora reservava-se uma educação de natureza instrumental, voltada ao adestramento para funções produtivas subordinadas. Essa cisão estrutural foi

analisada por diversos autores críticos, que destacam o papel da EPT tanto como reprodutora das desigualdades quanto como campo possível de resistência. Saviani (2007), ao discutir a relação entre educação e lutas de classe, afirma que a escola é um espaço contraditório em que se expressam projetos distintos de sociedade.

A educação escolar, particularmente, insere-se de modo explícito nas lutas de classe, como um dos espaços privilegiados em que se disputa a hegemonia na formação da consciência dos indivíduos e na organização da produção e da reprodução social (Saviani, 2007, p. 54).

Assim como Saviani (2007), Frigotto (2001) também denuncia os limites da EPT quando esta se submete exclusivamente às exigências do capital, reduzindo a formação humana a competências meramente operacionais.

O processo educativo tem sido deformado em sua essência, na medida em que passa a ser dominado por uma racionalidade produtivista que transforma o trabalhador em peça descartável de um sistema que exige produtividade a qualquer custo (Frigotto, 2001, p. 89).

A crítica à tecnificação do currículo e à despolitização da formação se soma à proposta de uma educação politécnica, integrada e omnilateral, defendida também por autores como Ramos (2011), Ciavatta e Ramos (2012) e Moura (2010). Para esses autores, o trabalho deve ser entendido não apenas como atividade econômica, mas como princípio educativo, articulando ciência, cultura, técnica e política. Trata-se de uma concepção que reivindica o direito à formação integral para todos os sujeitos, e não apenas para os que tradicionalmente ocupam os espaços de poder.

Essa perspectiva crítica sobre a EPT exige, portanto, o reconhecimento de que as desigualdades sociais, econômicas e educacionais não são universais ou neutras, pois possuem cor, gênero, território e história. Assim, a reflexão sobre o papel da educação profissional no Brasil contemporâneo não pode se furtar a considerar as marcas do racismo estrutural e a forma como ele se manifesta nas trajetórias escolares e profissionais da população negra. É nesse ponto que se faz necessário aprofundar a análise sobre o lugar social historicamente reservado aos negros no Brasil e como o racismo, operando de modo transversal, condiciona o acesso à educação, ao trabalho e à cidadania.

Segundo Espírito Santo Junior (2024), é possível realizar uma análise crítica e aprofundada sobre as práticas institucionais de gestão da diversidade, com foco na composição étnico-racial, de gênero e deficiência nos cargos de direção de uma

universidade pública federal. A pesquisa parte de uma abordagem qualitativa e quantitativa, com análise documental e uso de dados institucionais da própria Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), buscando compreender se os discursos de inclusão, presentes nas diretrizes institucionais, efetivamente se concretizam na ocupação dos cargos de liderança. O autor fundamenta a análise em referenciais críticos decoloniais e em teorias da interseccionalidade, examinando como a raça, o gênero e a deficiência se entrelaçam na construção das desigualdades dentro do espaço universitário. Ele afirma que a estrutura organizacional das universidades brasileiras ainda mantém padrões excludentes que reproduzem desigualdades históricas, especialmente nos espaços de poder e decisão (Espírito Santo Júnior, 2024).

Os dados empíricos apontam um cenário de profunda desigualdade. De acordo com a pesquisa, apesar do número significativo de mulheres, pessoas negras e com deficiência entre os servidores da instituição, há uma sub-representação acentuada desses grupos nos cargos de direção. Como destaca o autor, nos cargos de direção da UFSC, verifica-se uma hegemonia masculina, branca e não deficiente, o que contradiz os princípios da diversidade e da equidade defendidos institucionalmente (Espírito Santo Júnior, 2024).

A análise também demonstra que as políticas institucionais voltadas à promoção da diversidade são muitas vezes frágeis, desarticuladas ou simbólicas. A ausência de ações afirmativas para cargos de liderança, a falta de indicadores de diversidade para fins de planejamento institucional e a inexistência de formação continuada sobre diversidade para gestores são algumas das lacunas apontadas. O autor observa que embora haja avanços normativos e discursivos, a efetivação de uma gestão da diversidade requer compromissos institucionais mais robustos e políticas sistematizadas (Espírito Santo Júnior, 2024).

Outro aspecto central do trabalho é a crítica à neutralidade aparente do mérito como critério único para ascensão funcional. O autor argumenta que o discurso do mérito, quando desvinculado da análise de desigualdades históricas, contribui para a manutenção do *status quo*, tornando invisíveis os mecanismos de exclusão. Ele afirma que a valorização exclusiva do mérito ignora as barreiras estruturais enfrentadas por mulheres, negros e pessoas com deficiência, dificultando seu acesso aos espaços de poder (Espírito Santo Júnior, 2024).

A pesquisa conclui destacando a necessidade de uma mudança institucional que reconheça e enfrente os marcadores sociais da diferença. Propõe medidas como: a criação de metas de representatividade, programas de formação antidiscriminatória para gestores, acompanhamento estatístico da diversidade na ocupação de cargos de liderança e o fortalecimento das instâncias de controle social interno.

Em síntese, a dissertação de Espírito Santo Júnior (2024) oferece uma contribuição essencial para o debate sobre equidade no serviço público federal, ao demonstrar que a gestão da diversidade requer mais do que boas intenções ou discursos inclusivos. É necessário compromissos institucionais concretos, sustentados por dados, ações afirmativas e reestruturação crítica das lógicas de poder que ainda regem o interior das universidades públicas brasileiras.

A articulação entre racismo, gestão pública e ações afirmativas, tal como discutida por Calisto, Chalender e Galvão (2024), ajuda a explicitar por que a sub-representação de pessoas negras em espaços decisórios não é um acidente, mas expressão de uma trajetória histórica e institucional. O ponto de partida do artigo é claro: “a presença de pessoas negras na gestão pública é um tema complexo, que se entrelaça com a história do racismo no Brasil” (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 4). Esse enunciado enquadra a discussão no tempo longo da escravização e de suas continuidades na cidadania e na política, indicando que os obstáculos atuais são heranças de “hierarquias raciais que persistem até os dias atuais” (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 4).

No plano institucional, o texto sublinha que a desigualdade não se limita a atitudes individuais: trata-se de “racismo institucional”, que “se manifesta através de políticas, práticas cotidianas e estruturas que colocam grupos raciais minoritários em desvantagem” (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 15). Essa caracterização é decisiva para a gestão pública porque reconhece padrões, rotinas e regras que, mesmo sem intenções declaradas, geram efeitos sistemáticos de exclusão e bloqueiam a ascensão de pessoas negras à tomada de decisão (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 15). Assim, enfrentar o problema demanda medidas organizacionais e regulatórias, não apenas campanhas de sensibilização, capazes de alterar fluxos de recrutamento, provimento de funções de confiança, critérios de escolha e formas de proteção a lideranças negras.

É nesse horizonte que as ações afirmativas aparecem no artigo como instrumentos de correção de rumos e de democratização do acesso ao poder estatal. Os autores lembram que a Lei nº 12.990/2014 “estabelece que 20% das vagas em concursos públicos federais devem ser reservadas para pessoas negras” e que sua vigência de dez anos foi estratégica para induzir mudanças na composição do serviço público (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 16). Ao lado da reserva em cargos efetivos, o texto defende a necessidade de marcos que “assegurem o pleno exercício de lideranças negras em cargos de poder”, reconhecendo que, quando pessoas negras ocupam espaços historicamente brancos, a reação pode ser hostil (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 16). Essa conexão entre desenho institucional e proteção efetiva é central para evitar a reprodução das assimetrias no interior das organizações públicas.

Os autores ainda mobilizam um caso paradigmático para evidenciar a dimensão política e o risco que acompanha a emergência de lideranças negras: o assassinato de Marielle Franco, cujo percurso e morte “expôs a profundidade do racismo estrutural no Brasil” e a “violência política” dirigida, de modo particular, a mulheres negras (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 16-17). Ao recuperar esse episódio, o texto sustenta que representatividade não se esgota no acesso formal: requer condições de permanência, segurança, reconhecimento e autoridade para o exercício do cargo. Por fim, a contribuição de Calisto, Chalender e Galvão (2024), oferece três chaves para a agenda de gestão pública: a) diagnóstico histórico-estrutural do racismo; b) foco no nível institucional (regras, processos, rotinas) onde o racismo opera; e c) ações afirmativas combinadas a mecanismos de proteção e monitoramento, sem os quais a presença negra tende a ser residual ou simbólica.

2.2 NEGROS NO BRASIL: UMA HISTÓRIA DE RACISMO, PRECONCEITO, DISCRIMINAÇÃO

A raça não tem base científica. As descobertas tanto da antropologia como da genética provaram que não existem raças humanas puras, que a classificação racial é ao mesmo tempo arbitrária e irreal. No entanto, este conceito controverso continua a funcionar na sociedade como uma divisão concreta que atravessa toda a gama de relações humanas. É difícil apagar da mente porque as pessoas olham umas para as outras e atribuem essas diferenças a uma ordem natural que

determina o caráter e os traços culturais. Daí o caráter problemático do termo “raça” aplicado a grupos humanos, pois carrega na sua raiz um componente subjetivo que o sustenta e encontra expressão em critérios externos palpáveis, como fenótipo, nacionalidade, origem, língua, tradições, símbolos culturais etc. Percebe-se, portanto, a necessidade de se utilizar mais o termo étnico racial para abarcar tais ideias (Pontes, 2014).

Neste sentido, a ideia de raça guarda uma lógica genealógica semelhante à de gênero que faz com que a condição social seja atribuída com base na biologia. Em ambos os casos, diferenças físicas visíveis são tomadas como fundamento para construções sociais que passam a funcionar como extensões anatômicas e moldam o universo simbólico de cada cultura. Assim, as construções sociais de gênero e raça, ao interagirem, criam hierarquias sociais específicas porque a ligação entre elas não é simples ou de causa e efeito. Esses sistemas também não são independentes, nem se entrelaçam de forma clara e compreensível. Ambos operam em todos os níveis (do micro ao macro) e ambos interagem entre si e com outros eixos de opressão que resultam em combinações que estruturam as desigualdades sociais (Pontes, 2014).

Para quem vivencia a humanidade de forma real e luta pela igualdade, o racismo, e qualquer forma de preconceito, é visto como uma ação abominável. A história do Brasil, por ter tido uma cultura escravista e grande miscigenação racial, contribuiu para a diversidade de valores, culturas e crenças. Além disso, existem desigualdades resultantes de mais de trezentos anos de escravidão negra, período que deixou esses sujeitos sem qualquer acolhimento no mundo do trabalho e em condições de mera subsistência. Somam-se a isso as desigualdades resultantes de anos de exploração econômica que sustentaram a construção do capitalismo, baseado na ausência de força de trabalho remunerada composta por indivíduos da classe trabalhadora. Existem também, até os dias de hoje, desigualdades de gênero, sendo as mulheres oprimidas durante toda a construção da cidadania no Brasil (Almeida, 2019).

O preconceito e todas as outras formas de discriminação, do ponto de vista filosófico, indicam claramente a barreira da iluminação humana e parece ter origem num sentimento de superioridade nutrido por algumas pessoas sobre outras. Este sentido foi apoiado por princípios econômicos, religiosos, sociais e até mesmo pela

adulteração de princípios científicos que davam o direito de pré-julgar outra pessoa com base no gênero, raça, etnia ou religião, orientação sexual, bem como metodizar sobre classes sociais para além do caráter econômico: sujeitar esse outro como um ser inferior e não digno de respeito. Assim, o preconceito, a discriminação e o racismo resultam da intolerância à diferença das outras pessoas (Savazzoni, 2015).

A discriminação e racismo⁵ são dois temas que parecem sempre pertencer ao passado, no entanto, é importante sublinhar que essas questões precisam ser discutidas na atualidade porque a discriminação racial ainda não foi derrotada; pelo contrário, percebe-se que com o aumento do ritmo de progresso da sociedade moderna, os problemas raciais parecem ser mais acentuados (Savazzoni, 2015). Preconceito é uma opinião produzida sobre algo ou alguém, sem reservas, de forma instantânea e precipitada e, portanto, perpetuamente injusta, que inspira aversão a determinadas pessoas ou situações (Nucci, 2020). O preconceito é uma construção social que atribui valores negativos a características específicas de indivíduos ou grupos, muitas vezes sem fundamento racional. No ambiente de trabalho, especialmente para mulheres negras, essas construções sociais manifestam-se em exigências estéticas e comportamentais que refletem padrões eurocêntricos e sexistas. Ferreira (2022) destaca que mulheres negras enfrentam discriminação e invisibilidade, sendo constantemente questionadas quanto à sua competência e enfrentando barreiras para ascender a cargos de liderança.

Munanga (2005) alerta para a armadilha de associar o preconceito apenas à ignorância individual, desconsiderando suas raízes estruturais e históricas. Essa visão limitada impede a compreensão do preconceito como um fenômeno enraizado nas instituições e nas práticas sociais, perpetuando desigualdades e exclusões.

O racismo, por sua vez, é uma ideologia que hierarquiza grupos humanos com base em características fenotípicas, atribuindo superioridade a uns e inferioridade a outros. Guimarães (2004) define o racismo como uma doutrina que

5 A discriminação refere-se a práticas de diferenciação, julgamento e/ou exclusão baseadas em características individuais ou coletivas, como cor da pele, idade, naturalidade, gênero, religião, classe social, entre outros. Trata-se de uma ação concreta que resulta em tratamento desigual, podendo ocorrer de forma isolada ou sistêmica, mas nem sempre relacionada a uma ideologia de supremacia racial. Como Guimarães (2004), a discriminação consiste em práticas que produzem desigualdades no acesso a direitos e oportunidades, diferente do racismo. O crime ultrapassa o ato tão somente discriminatório, constituindo-se em um sistema estruturante que organiza hierarquias sociais e/ou institucionais a partir da crença na superioridade de um grupo racial sobre outro. O racismo é estrutural, perpetuando desigualdades históricas e legitimando privilégios. Conforme dialoga com Almeida (2019), é um processo político que cria, mantém e reproduz desigualdades raciais, diferenciando-se da prática discriminatória.

separa a humanidade em raças, cada uma com habilidades e valores distintos, legitimando a desigualdade social. Zamora (2012) complementa essa análise ao afirmar que o racismo produz subjetividades que naturalizam a exclusão e a marginalização de determinados grupos, afetando profundamente a identidade e a autoestima das pessoas negras.

Historicamente, um dos fatores determinantes para quem vive com dignidade ou morre à margem da sociedade não é a raça em si, mas o racismo estrutural que organiza as relações sociais, políticas e econômicas. A população negra, e em especial as mulheres negras, enfrenta a sobreposição de desigualdades baseadas em raça, gênero e classe social. Trata-se de um grupo historicamente vulnerabilizado, com alta incidência de trabalho informal e doméstico, baixos rendimentos, maior exposição ao desemprego e dificuldades de acesso a posições de prestígio social (Cavalleiro, 2000; Gonzalez, 1984). Entendido como ideologia que hierarquiza grupos humanos com base em critérios fenotípicos e culturais, sustenta-se práticas de exclusão e negação de direitos que atravessam a vida cotidiana e as estruturas institucionais. Essa ideologia, embora desprovida de base científica, ainda opera socialmente com força normativa, sustentando desigualdades históricas (Guimarães, 2004). Além disso, expressões contemporâneas do racismo interseccionam-se com outras formas de opressão, como o sexismo e a desigualdade econômica, gerando efeitos psíquicos e sociais profundos. Essas formas se manifestam não apenas por meio de discursos explícitos de ódio, mas em práticas sutis, como a negação de oportunidades ou a reprodução de estereótipos em espaços educativos, profissionais e de poder (Munanga, 2005). O racismo é um componente da dinâmica de dominação racial que deu origem às ideologias racistas sobre as quais foram construídas doutrinas políticas que levaram à prática da discriminação racial, da segregação étnica e de diversas modalidades de injustiça e violência social. Complementando essa perspectiva, Almeida afirma: “O racismo não é um desvio, mas uma forma de organização da sociedade que estrutura as relações sociais, políticas e econômicas” (Almeida, 2019, p. 23).

2.2.1 Desdobramentos da abolição: uma análise até os dias atuais

Levando em conta as dimensões documentais, legislativas e históricas do Brasil, podemos afirmar que a percepção das relações raciais se construiu ao longo

dos séculos como um mosaico intrincado e multiforme. Desde o início do período colonial até os tempos modernos, a população negra enfrenta vários desafios como: discriminações, lutas pelos direitos civis, políticos e sociais. Uma análise das leis e políticas, ao longo do tempo, nos permite perceber as metamorfoses jurídicas e também as transformações sociais e culturais que moldaram a experiência dos povos afrodescendentes no Brasil. A legislação mostra que, apesar de pontos muito positivos, ainda existem alguns efeitos deletérios da questão racial no Brasil.

A Lei nº 1, de 14 de janeiro de 1837, constitui um dos primeiros exemplos de legislação que institucionalizou a discriminação racial no Brasil (Brasil, 1837). Como demonstrado por Fonseca (2002), a lei proibia explicitamente os escravos e os negros africanos de frequentar a escola, no seu artigo 3º, negando-lhes o acesso à educação formal. Essa visão incorporada na lei refletia que a elite branca via a população negra como inferior e incapaz de adquirir educação, e serviu como uma estratégia para manter o *status quo* da sociedade escravista; o conhecimento sendo uma ferramenta de poder reservada apenas aos privilegiados. Além disso, a proibição de acesso à escola para portadores de “doenças contagiosas” reflete uma relação errônea entre cor e saúde que ajuda a estigmatizar e manter os negros à margem da sociedade. Essa lei perpetuou a desigualdade social e econômica entre brancos e negros, assim como solidificou a ideologia racista que estava na base da escravatura brasileira através da sua própria criação.

Sabe-se que a Lei nº 601, de 18 de setembro de 1850, foi promulgada no mesmo ano da Lei Eusébio de Queirós, que proibia o comércio transatlântico de escravos para o Brasil. Ambas as leis denotam o período de transição da história brasileira, onde a escravidão foi desaparecendo gradualmente e os debates sobre a liberdade e os direitos dos negros foram iniciados (Crestani; Staduto, 2002). Almeida (2004) destaca que essa lei, que regulamentou a posse da propriedade privada, também restringiu a posse da propriedade por pessoas negras, evidenciando discriminação racial mesmo após a abolição do tráfico de escravos. Ao não lhes permitir alcançar alturas sociais e econômicas através do acesso limitado à propriedade da terra, a sua marginalização e vulnerabilidade continuaram mesmo após o fim da escravatura formal. O contexto histórico em torno da aprovação desta lei pode ser importante para a compreensão completa do que se tratava. À medida que as pressões internacionais empurravam o Brasil para o encerramento do

comércio de escravos, as elites agrárias procuraram, através de meios legais, garantir os seus interesses econômicos e sociais no âmbito da manutenção da estrutura de poder existente. Assim, a Lei n.º 601 tentou manter a escravatura conservadora, limitando os direitos e oportunidades dos negros livres e alforriados.

A seguir, cita-se a Lei do Ventre Livre, Lei nº 2.040, de 28 de setembro de 1871, segundo a qual todas as crianças nascidas de mulheres escravas a partir daquela data estariam livres. A mãe, porém, não era livre e manteve a servidão até a promulgação de outras leis abolicionistas. Embora tenha representado um passo na luta contra a escravidão, a Lei do Ventre Livre teve e continua tendo seus detratores porque não libertou completamente a mãe escravizada (Brasil, 1871). Além disso, como cita Almeida (2004), em sua crítica, a própria ideia desta libertação não seria um ato de boa vontade do Estado, mas uma justificativa de que a educação dessas crianças nada mais era do que um mero interesse futuro em sua força de trabalho, ou seja, propagar a mesma característica relacionando seu ser à sua atividade laboral. A manutenção da escravização das mães perpetuou a separação das famílias e institucionalizou a violência contra os afrodescendentes, demonstrando as contradições e limitações do processo abolicionista brasileiro.

A Lei nº 3.270, de 28 de setembro de 1885, Lei dos Sexagenários, constituiu mais um esforço de reforma do sistema escravista brasileiro. Libertou aqueles que atingiram os sessenta anos, admitindo a velhice como um dos fatores para a alforria. A Lei dos Sexagenários não concedeu nenhum favor ou assistência social aos escravos libertos, jogando-os ao vento após décadas de trabalhos forçados e abusos, sem meios de subsistência. A ausência desse apoio mostrou até onde o Estado brasileiro estava disposto a ir para garantir uma transição equitativa e digna para os ex-escravos; foi também uma das contradições e injustiças que cercaram o processo abolicionista.

Sobre a questão da legislação, Manoel (2020) argumenta que no movimento pela abolição dos escravos, os defensores da escravatura tiveram uma estratégia importante: a implementação de medidas legislativas, como as relatadas neste texto, que à primeira vista parecem emancipatórias, mas, na realidade, são condições de cativeiro perpetuadas para escravos. Embora parecessem caminhar em direção à liberdade, eles tinham leis elaboradas de maneira tão inteligente que mantinham os cativos sob controle por mais tempo. Isso foi concebido com a finalidade de impedir

a emancipação imediata e, simultaneamente, manter o domínio sobre os corpos e as vidas dos escravizados, mesmo diante da crescente exigência por sua libertação. A lei, no entanto, foi criticada por sua ineficácia, pois poucos escravizados alcançavam essa idade em razão das condições desumanas de trabalho e de vida a que eram submetidos.

Dentro da perspectiva abolicionista a Lei nº 3.353, de 13 de maio de 1888 (Lei Áurea), é considerada o marco final do processo abolicionista brasileiro, pois decretou formalmente o fim da escravidão no Brasil e libertou cerca de 700 mil escravos. No entanto, a Lei Áurea foi aprovada sem qualquer compensação ou reparação para os ex-escravos que ficaram sem terra, trabalho ou ajuda estatal (Costa, 1966). A abolição da escravatura no Brasil teve contradições e injustiças. Embora a Lei Áurea seja um marco histórico no combate à escravidão, ela também revelou as desigualdades e exclusões sociais que persistiram após a abolição, pois, se o objetivo da Lei Áurea era a extinção da escravidão, por que essa norma não representou a liberdade definitiva dos negros? Privados de terra, de educação ou de trabalho digno, os antigos escravos foram empurrados para as margens da sociedade, onde enfrentavam, todos os dias, discriminação e violência sistemáticas numa sociedade racista desigual e ainda livre (Costa, 1966).

O Decreto nº 847, de 11 de outubro de 1890, que promulgou o código penal da época, é um exemplo claro da continuidade das práticas discriminatórias contra a população negra no período pós-abolição. Essa medida refletia a preocupação das elites dominantes em controlar a cultura e reprimir a população negra, que agora estava supostamente livre, mas continuava marginalizada e excluída dos benefícios da cidadania plena. Criminalizando a capoeiragem e a vadiagem, o decreto continuou a escrever a narrativa de que os negros eram uma ameaça tão grande à ordem social que precisavam ser controlados e disciplinados pelo Estado (Lussac; Monti, 2021). Voltando um pouco no tempo, questiona-se quando é que as políticas de ação afirmativa começaram a dar os seus primeiros passos.

E então chega-se à Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que foi um marco em termos de legislações relacionadas ao racismo no país. O racismo tornou-se um ato criminoso no Brasil, pela primeira vez na história, através da constituição, que estabeleceu princípios básicos de igualdade e não discriminação. O Artigo 5, por exemplo, garante a todo brasileiro e a todo estrangeiro

residente no Brasil o direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, sem qualquer distinção. Além disso, foi a primeira Constituição brasileira a reconhecer os direitos dos povos indígenas e comunidades quilombolas⁶ à terra e aos recursos naturais dentro do uso de seus territórios tradicionais. Esse reconhecimento constituiu um passo importante para aumentar a diversidade étnico-cultural no Brasil e salvaguardar os direitos da população tradicional.

Além disso, a Conferência Mundial contra o Racismo, a Discriminação Racial, a Xenofobia e a Intolerância Conexa, realizada em setembro de 2001, produziu a Declaração e o Plano de Ação, que refletiu o compromisso global com a causa da igualdade racial e a luta contra o racismo. O Brasil assinou o documento, comprometendo-se, assim, a implementar políticas públicas e ações afirmativas destinadas a abordar o legado histórico do racismo e suas formas modernas. Foi um marco na luta mundial contra o racismo e suas manifestações, ao reconhecer que tais problemas precisam ser abordados em todas as suas dimensões. Pioneiro na implementação das recomendações dessa conferência, relativas à igualdade racial tanto em nível nacional quanto internacional, o Brasil é um país com ricas histórias de escravidão e discriminação racial.

A Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003, representou um grande salto em favor da educação e da valorização da história e da cultura afro-brasileira nas escolas do país. A referida lei estabeleceu a obrigatoriedade do ensino da história e da cultura afro-brasileira nos currículos de todos os estabelecimentos de ensino, reconhecendo o papel desempenhado pelos africanos e afrodescendentes no processo de construção da identidade nacional no Brasil (Brasil, 2003). A lei teve como objetivo combater os estereótipos, os preconceitos e a discriminação racial, promovendo uma visão mais inclusiva e plural da história brasileira, além de oportunizar o respeito pela diversidade étnico-cultural e a estima pelas contribuições das diferentes etnias, tanto do ponto de vista social e econômico como em termos de desenvolvimento cultural, na sociedade brasileira. As discussões sobre como esta lei

⁶ Conforme ressalta Schmitt, Turatti e Carvalho (2002), as comunidades quilombolas podem ser compreendidas como grupos negros rurais que mantêm vínculos históricos, culturais e territoriais, construídos ao longo de gerações em processos diversos de ocupação da terra. Sua identidade coletiva não se limita à ideia de fuga ou isolamento, mas resulta de formas próprias de organização social, parentesco, autonomia produtiva e resistência frente às desigualdades raciais e à expropriação. Assim, constituem territórios de pertencimento, onde práticas, memórias e modos de vida afirmam uma continuidade histórica e cultural.

deve ser efetivamente implementada na esfera educacional ainda estavam em andamento em 2024.

O Estatuto da Igualdade Racial teve origem na Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010, que entrou em vigor em 20 de julho de 2010, e se revelou um marco na história da legislação brasileira ao reconhecer e combater o racismo e a discriminação racial. O documento apresentou uma série de medidas para propagar a igualdade racial e eliminar a discriminação racial em esferas como a educação, o trabalho na saúde, a segurança pública e o acesso à justiça. Os dispositivos mais relevantes contidos no Estatuto da Igualdade Racial consistem no desenvolvimento de políticas voltadas à promoção da igualdade racial, na criação de mecanismos de combate ao racismo e à discriminação racial e na adoção de ações afirmativas que garantam a inclusão da população negra na vida social e laboral. Foi uma lei que trouxe grandes avanços no combate ao racismo estrutural e na promoção da igualdade racial no Brasil (Brasil, 2010).

A primeira lei de cotas, Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, estabeleceu que 50% das vagas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem ser reservadas a estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas, sendo, essas, distribuídas proporcionalmente à população de cada estado, conforme os dados mais recentes do IBGE. A Lei de Cotas (Brasil, 2012) também determinou que algumas dessas reservas deveriam ser direcionadas aos estudantes negros, pardos e indígenas que se autodeclaram como tais e que devem ser considerados representativos em relação ao número da população étnico-racial de cada estado. Isto contribuiu de forma muito relevante para a promoção da igualdade de oportunidades e o combate à exclusão racial no acesso ao ensino superior.

Na sequência dessa linha do tempo, a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, foi a legislação que reservou 20% de todas as vagas oferecidas em concursos públicos da administração pública federal para negros. O seu objetivo era garantir a inclusão e a diversidade racial na prestação de serviços públicos e a igualdade de oportunidades de acesso ao trabalho, ao mesmo tempo que combatia o racismo no mundo de trabalho e nos ambientes laborais (Brasil, 2014). Além da simples reserva de vagas, a Lei nº 12.990 também instituiu uma comissão para verificar as autodeclarações dos candidatos negros, a fim de assegurar a transparência e a

eficácia das políticas de ações afirmativas. Esse foi, de fato, um salto para garantir a igualdade racial e combater o racismo institucional no Brasil, ao reconhecer a necessidade de ações específicas a serem empreendidas para desfazer as desigualdades históricas sofridas pelos negros.

Por fim, chega-se ao decreto que é um dos alvos centrais desta pesquisa, o Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023, que determina que pelo menos 30% dos negros ocupem cargos e funções de confiança no governo federal direto (Brasil, 2023). A medida busca a representação racial dentro das entidades públicas, combatendo o racismo estrutural que ainda se manifesta nos espaços, impedindo as populações negras de terem acesso aos níveis de poder e de tomada de decisão mais altos. (Pacheco; Barbosa, 2025).

Em suma, um exame do quadro jurídico relativo às questões raciais no Brasil revela a complexidade e a variedade de medidas adotadas ao longo da história para combater o racismo e promover a igualdade racial. Desde os tempos coloniais até a atualidade, as leis e políticas relacionadas com questões raciais refletem a transformação jurídica do país e as mudanças sociais, culturais e políticas que constituíram a experiência dos indivíduos de ascendência africana nesta nação. É, no entanto, essencial sublinhar que toda esta legislação favorável à população negra não nasceu da benevolência dos detentores do poder, mas sim de movimentos de luta e resistência.

A Lei Áurea de 1888 que acabou formalmente com a escravidão foi precedida por décadas de resistência negra e pressão internacional. A criação de cotas raciais nas universidades, as políticas de ações afirmativas e a tipificação do racismo como crime na Constituição Federal de 1988, foram conquistadas por meio da mobilização e resistência dos movimentos sociais e da população negra. Embora muito progresso tenha sido feito no combate ao racismo e na promoção da igualdade racial, ainda há muito a ser alcançado na eliminação das desigualdades e discriminações raciais e na construção de uma sociedade democrática e inclusiva, no Brasil, para todos os cidadãos.

Somente em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, é que um ato racista passou a ser oficialmente classificado como crime de direito; então, iniciou-se uma série de discussões que poderiam levar a formas de reparação que ainda estão em fase embrionária, pois ainda se encontra disparidades raciais no

tratamento social, profissional e econômico. Além disso, há situações pelas quais ainda é possível identificar retrocessos na luta por direitos.

Ações que servem como meio de eliminação do racismo e a afirmação da população negra, embora em evolução, não estão perto de atingir o requisito básico de justiça social. Esta filosofia sustenta a necessidade de ações educativas e formativas que conduzam a novas formas de pensar a resolução do problema atual. No Brasil, a desigualdade é um tema central, embora complexo, que atravessa a história do país desde a época da colonização até o presente. Olhando para a questão do ponto de vista das relações raciais, a gênese e a sustentação das disparidades podem ser rastreadas até a escravatura e aos subsequentes quadros sociais e políticos que evoluíram. A luta travada pelos afrodescendentes pela igualdade, dignidade e reconhecimento dos seus direitos tem constituído uma dimensão essencial nas lutas pelas transformações sociais e pela derrubada das barreiras da segregação e da marginalização.

2.3 A HERANÇA DA ESCRAVIDÃO: ESTRUTURAÇÃO DA DESIGUALDADE RACIAL

A gênese da desigualdade brasileira teve suas raízes na colonização e continua sendo tema de grande interesse entre pesquisadores e acadêmicos. Muitos estudos têm apontado que profundas disparidades sociais, econômicas e raciais caracterizaram o Brasil desde o início.

A estrutura da desigualdade, no Brasil, está profundamente enraizada em fatores históricos, especialmente no legado da escravidão. A escravidão foi um dos pilares sobre os quais se construiu a sociedade brasileira, e seus efeitos perduram até os dias atuais. Conforme destaca Zamora (2012), a naturalização da desigualdade é uma herança particularmente sentida da escravidão, evidenciando como o passado escravocrata moldou as estruturas sociais contemporâneas.

Após a abolição formal da escravatura, em 1888, a população negra continuou a enfrentar exclusão social e econômica. A ausência de políticas públicas eficazes para a integração dos ex-escravizados resultou na perpetuação das desigualdades raciais. Segundo Costa (1966), a abolição não representou uma ruptura significativa nas relações de trabalho, mas sim uma reconfiguração dos mecanismos de exploração da mão de obra, mantendo a população negra em

posições subalternas. As políticas discriminatórias adotadas no período pós-abolição desempenharam um papel crucial na sustentação das desigualdades. Leis e práticas segregacionistas, como a criminalização da capoeira e a repressão a manifestações culturais negras, contribuíram para a marginalização dos afrodescendentes na sociedade brasileira (Albuquerque, 2009).

A desigualdade no Brasil não se restringe apenas aos aspectos raciais; gênero e classe social também influenciam de forma significativa a sua configuração. A interseccionalidade, conceito desenvolvido por Crenshaw (2002), é fundamental para compreender a complexidade das desigualdades sociais, ao considerar as diferentes formas de opressão que se inter-relacionam. No contexto brasileiro, Hirata (2014) destaca que as mulheres negras pobres vivenciam múltiplas formas de opressão e exclusão social, exigindo abordagens integradas e políticas públicas que considerem essas intersecções. A construção de uma sociedade brasileira desigual tem como base a colonização, a escravidão e as políticas discriminatórias ao longo da história. A formação dessas desigualdades raciais e sociais através da escravidão é amplamente discutida no meio acadêmico. Conforme aponta Almeida (2019), o racismo estrutural no Brasil é resultado da escravidão e das estruturas sociais que a sucederam, perpetuando a exploração econômica e a opressão dos africanos e seus descendentes.

Amaral (2018) faz uma análise de como a escravidão influenciou as desigualdades raciais e chega ao argumento de que essa não foi apenas um episódio isolado na história do Brasil, mas um processo duradouro que construiu estruturas sociais e raciais dentro desta nação. O autor salienta que, após a abolição formal da escravatura em 1888, o legado do sistema continuou a moldar a vida das pessoas de ascendência africana, por meio da exclusão social, da falta de acesso a recursos e oportunidades e da discriminação racial, que se mantém como herança até os dias atuais.

Hasenbalg (1979), por sua vez, destaca que as disparidades raciais e sociais no Brasil são profundamente enraizadas no legado da escravidão, que moldou a estrutura social brasileira. O autor argumenta que a escravidão não apenas dividiu a sociedade entre senhores e escravizados, mas também estabeleceu camadas intermediárias baseadas na cor da pele e na condição social.

Essa estrutura social complexa e hierárquica desempenhou um papel crucial na perpetuação das desigualdades raciais e na segregação estrutural.

Mas o que é segregação estrutural? Como isso se manifesta? Segregação estrutural significa a segregação que está embutida na própria estrutura formal. Em seu livro *Racismo Estrutural*, Silvio Almeida postula que a segregação é uma característica intrínseca da estrutura social e, portanto, não precisa de uma intenção explícita para ser. Embora o silêncio sobre a segregação não seja legalmente culposo, implica responsabilidade ética e política na manutenção destas condições. A mudança social não é produzida por simples alegações ou recusa passiva; exige, acima de tudo, uma posição ativa e a implementação de práticas antirracistas (Almeida, 2019).

Segundo o IBGE, em 2021, pretos e pardos representavam 56,1% da população brasileira. No entanto, esses grupos continuam a enfrentar desigualdades significativas em diversas áreas. O rendimento médio mensal domiciliar *per capita* da população branca era de R\$ 1.866, quase o dobro do observado entre pretos (R\$ 956) e pardos (R\$ 945) (IBGE, 2022).

No mundo do trabalho, a disparidade é evidente. Em 2021, enquanto pretos e pardos representavam 53,8% da população ocupada, ocupavam apenas 29,5% dos cargos gerenciais. Além disso, o rendimento médio dos trabalhadores brancos era de R\$ 3.099, superior ao de pretos (R\$ 1.764) e pardos (R\$ 1.814) (IBGE, 2022). A pobreza também atinge de forma desproporcional a população negra. Em 2021, 34,5% dos pretos e 38,4% dos pardos viviam abaixo da linha da pobreza, definida como renda diária inferior a US\$ 5,50, enquanto entre os brancos essa proporção era de 18,6% (IBGE, 2022).

Esses dados evidenciam a persistência do racismo estrutural no Brasil, que se manifesta em diversas esferas da vida social, econômica e política. Para enfrentar essas desigualdades, é fundamental a implementação de políticas públicas que promovam a equidade racial e a inclusão social.

Em sua dissertação “Vozes das Mulheres Negras Cotistas na Universidade Federal de Santa Catarina 2010-2014”, Von Dentz (2016) discutiu as experiências e perspectivas das mulheres negras beneficiadas pelo sistema de cotas da UFSC. Von Dentz (2016) discute duas objeções comuns às políticas de ação afirmativa: que diminuem a qualidade do ensino e que subvertem o conceito de meritocracia. A

autora posiciona-se contrária a isso e argumenta que essas críticas são imprecisas, pois estudos demonstram que muitos dos alunos admitidos por meio de ações afirmativas, na verdade, trabalham mais e gostam do ambiente universitário. Nessa linha, também é observado a necessidade de um pensamento crítico antirracista, que descreve como um pré-requisito para todos. Von Dentz (2016) defende que os brancos devem reconhecer a responsabilidade do sistema opressivo que historicamente os favoreceu, o que levará à perpetuação da desigualdade. Munanga (2009) afirma que o racismo no Brasil é diferente de outras experiências documentadas, como o regime nazista, a segregação sul-africana ou a condição da população negra nos Estados Unidos durante a primeira metade do século XX. Nesses países, o racismo baseava-se em regras e regulamentos formais, explícitos quanto às classificações e institucionalizados por meio de leis e práticas oficiais (Munanga, 2009).

2.4 O RACISMO ESTRUTURAL E O RACISMO INSTITUCIONAL

O racismo é um sistema opressivo que se manifesta por meio da categorização e priorização de grupos sociais, estabelecendo hierarquias baseadas em características, principalmente como raça, tendo também outros marcadores sociais. Segundo Almeida (2019), o racismo estrutural é aquele que se insere nas estruturas sociais, políticas e econômicas, operando de forma sistêmica e institucionalizada. Dialogando com a perspectiva. Nunes (2006) reforça que a prática pós-abolição ainda perpetua na atualidade, por meio das origens a qual foi posta.

A escravidão negra no Brasil trouxe profundas marcas para a sociedade contemporânea. A ambiguidade presente no pós-abolição – ao negro não é negado o direito de ser livre, mas lhe são negadas condições dignas de vida, repetindo-se, muitas vezes, lógicas semelhantes à da escravidão –, de alguma forma, persiste nos dias de hoje por meio de práticas racistas, sejam elas explícitas ou não (Nunes, 2006 p. 1).

O racismo institucional, por sua vez, refere-se às práticas e políticas adotadas por instituições que resultam em desigualdades raciais, mesmo na ausência de intenções discriminatórias explícitas. De acordo com o documento da Comissão para a Igualdade Racial (Kalckmann *et al.*, 2007), o racismo institucional é definido como

o fracasso coletivo de uma organização para prover um serviço apropriado e profissional para as pessoas por causa de sua cor, cultura ou origem étnica. Ele pode ser visto ou detectado em processos, atitudes e comportamentos

que resultam em discriminação por preconceito involuntário, ignorância, negligência e estereotipação racista, que causam desvantagens a pessoas de minoria étnica (Kalckmann *et al.*, 2007, p. 148).

No contexto brasileiro, o racismo institucional se manifesta em diversas áreas, como saúde, educação e segurança pública. Kalckmann *et al.* (2007) apontam que as desigualdades no acesso e na qualidade dos serviços de saúde para a população negra são evidências claras da presença do racismo institucional no Sistema Único de Saúde (SUS).

Além disso, o racismo estrutural e institucional está intrinsecamente ligado a outras formas de opressão, como o sexismo. Akotirene (2019) introduz o conceito de interseccionalidade para analisar como as mulheres negras são afetadas simultaneamente por múltiplas formas de discriminação.

A interseccionalidade visa dar instrumentalidade teórico-metodológica à inseparabilidade estrutural do racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado – produtores de avenidas identitárias em que mulheres negras são repetidas vezes atingidas pelo cruzamento e sobreposição de gênero, raça e classe, modernos aparatos coloniais (Akotirene, 2019, p. 15).

A negação do racismo no Brasil é, frequentemente, sustentada pelo mito da democracia racial, que propaga a ideia de uma convivência harmoniosa entre diferentes raças. No entanto, essa concepção ignora as desigualdades históricas e estruturais enfrentadas pela população negra.

No ambiente de trabalho, as mulheres negras enfrentam discriminação baseada em características físicas, como o cabelo, além de serem alvo de assédio moral e sexual. Essas práticas refletem o racismo institucional presente nas relações laborais e contribuem para a perpetuação das desigualdades. Kalckmann *et al.* (2007) destacam que o racismo institucional se manifesta em processos e comportamentos que resultam em discriminação, mesmo que não intencional, causando desvantagens a pessoas de minoria étnica.

Este regresso ao caso histórico procura descobrir razões socialmente impostas que explicariam como e por que surgiram as práticas racistas. Os conceitos de racismo estrutural e racismo institucional, conforme argumenta Almeida (2019) entende que

[...] o **racismo é parte da estrutura social** e, por isso, não necessita de intenção para se manifestar, por mais que calar-se diante do racismo não faça do indivíduo moral e/ou juridicamente culpado ou responsável, certamente o silêncio o torna ética e politicamente responsável pela manutenção do racismo. A mudança da sociedade não se faz apenas com denúncias ou com o repúdio moral do racismo: depende, antes de tudo, da

tomada de posturas e da adoção de práticas antirracistas (Almeida, 2019, p. 34, grifo nosso).

[...] a existência de **racismo institucional** é que os conflitos raciais também são parte das instituições. Assim, a desigualdade racial é uma característica da sociedade não apenas por causa da ação isolada de grupos ou de indivíduos racistas, mas fundamentalmente porque as instituições são hegemônicas por determinados grupos raciais que utilizam mecanismos institucionais para impor seus interesses políticos e econômicos (Almeida, 2019, p. 27, grifo nosso).

O conceito de racismo estrutural aqui defendido refere-se à historicidade das práticas discriminatórias contra uma raça. O argumento é que o racismo estrutural envolve mais do que apenas instituições, mas também relações sociais, políticas e econômicas que estão entrelaçadas nas sociedades de formas que geram desigualdades raciais enraizadas em sistemas de poder e hierarquia que privilegiam certos grupos, ao mesmo tempo que oprimem e prejudicam outros. Na sua essência estão normas culturais, estereótipos e preconceitos que se infiltram em todas as esferas da vida ao longo do tempo. As instituições, nas suas práticas, políticas e normas discriminatórias como governo, escola, empresa ou sistema judicial que perpetuam as desigualdades baseadas na raça, reproduzem o que é conhecido como racismo institucional, ligado diretamente ao racismo estrutural, tendo assim desigualdades incorporadas nelas. Ocorre através das ações individuais e coletivas dos agentes da instituição, levando ao comportamento não inclusivo e à marginalização de certas raças (Almeida, 2019).

Ao descrever o racismo como uma estrutura, pensa-se, por analogia, em alguma configuração, como a estrutura de um edifício, envolvendo pilares, vigas e fundações que fazem o edifício permanecer como está. Mas a analogia também pode ser aplicada a uma estrutura organizacional que compreende hierarquias, departamentos e fluxos de comunicação. Aqui o cenário ideal para explicar a historicidade das formas de relações sociais com segregação contra a etnia negra nos vários níveis de convivência humana é relacionar o racismo como estrutural em sua essência. Isto significa que o racismo não é apenas um conjunto de atitudes e comportamentos individuais, mas que está profundamente enraizado em instituições, leis, políticas públicas e práticas sociais, perpetuando assim a desigualdade e a discriminação de formas sistêmicas e históricas. (Almeida, 2019).

Para combater o racismo estrutural, toda a sociedade deve participar, seja nas escolas, em casa, no local de trabalho ou em os ambientes públicos e privados.

A discussão do racismo também é importante nos meios de comunicação social, nas redes sociais e nos trabalhos escritos. É fundamental dar à população negra poder sobre os recursos audiovisuais para contrariar a tendência da televisão de representá-la de forma estereotipada. Como resultado, reconhecer o racismo está repleto de uma variedade de desafios que dizem respeito à cultura em que se confia.

Na literatura acadêmica, está documentada a importância do sistema escravista na perpetuação da discriminação racial. Silva e Silva (2019) afirma que, no Brasil, o sistema escravista foi a causa da perpetuação da discriminação racial. O autor levanta a hipótese de que através da escravidão foi estabelecida uma ordem racial em que os negros eram propriedade dos outros e os brancos tinham controle sobre eles, o que levou a uma subjugação de suas vidas. Essa divisão racial facilitou a exploração econômica dos africanos e dos seus descendentes, ao mesmo tempo que manteve a inferioridade negra como princípio social.

Concordando com essa perspectiva, Fernandes (2007) observa que o sistema escravista promoveu uma sociedade altamente desigual. O autor afirma que a escravatura não só privou os negros de sua liberdade e dignidade, mas também os impediu de ter acesso à educação, à saúde, à habitação e aos recursos econômicos. Essas diferenças estruturais ajudaram na perpetuação da desigualdade racial após a conclusão oficial da escravatura.

Além disso, Nascimento (2005) analisa como o sistema escravista moldou a base econômica do Brasil ao direcionar a riqueza para as mãos dos proprietários de escravos. O autor argumenta que as atividades agrícolas e extrativistas eram simples e acessíveis e, como resultado, atraíram muita mão de obra barata, o que impulsionou a economia do país. Esse crescimento, no entanto, beneficiou as elites brancas que mantiveram disparidades raciais e econômicas.

Nascimento (2005) também investiga as políticas e práticas discriminatórias que foram empregadas após a abolição do sistema e que contribuíram para a solidificação da desigualdade racial. O autor afirma que, mesmo após a erradicação formal da escravatura, foram criadas leis e políticas para impedir que os indivíduos negros tivessem acesso a privilégios e oportunidades básicas. Estas incluíam a segregação social, a segregação racial e a negação de educação e emprego, todas com o objetivo de manter as diferenças raciais ao longo do tempo. Os impactos das leis e políticas discriminatórias após a remoção dessas legislações são um tema

comum na literatura acadêmica. Mesmo após o fim formal da escravidão, em 1888, Fernandes (2007) afirma que o Brasil promulgou normas que eram discriminatórias para os negros e os excluía do gozo de direitos sociais básicos e oportunidades econômicas. O autor reconhece que isso incluía a segregação social, a segregação racial e a negação do acesso à educação e ao emprego, todas elas consideradas como tendo uma forte propensão para manter diferenças raciais entre gerações. Fernandes (2007) documentou que essas políticas buscavam manter a supremacia branca e impedir a elevação social dos afrodescendentes. Apoiando essa afirmação o autor reconhece que as leis e políticas ainda perpetuaram a exclusão social e econômica dos indivíduos negros, o que resultou em diferenças raciais. Como resultado, ele acredita que negar os direitos civis, segregar espacialmente os indivíduos negros e submetê-los à violência policial foi um dos exemplos mais significativos de como essas políticas afetaram-nos. Essas práticas apenas aumentaram a consolidação de opiniões e atitudes negativas em relação à população negra, servindo assim como uma barreira à sua mobilidade social e à sua participação igualitária na sociedade.

Além disso, Fernandes (2007) analisa a maneira como as leis pós-abolição impactaram negativamente o acesso da população negra à terra e à propriedade. O autor reconhece que legislações como a Lei de Terras, de 1850, afetaram negativamente o acesso da população negra à terra e ao emprego na agricultura, ambos de suma importância para a construção da independência econômica. Essa restrição agravou as disparidades sociais e econômicas entre brancos e negros, o que, por sua vez, impediu que a maioria dos afrodescendentes fosse parte integrante das estruturas econômicas e sociais do país.

A discussão da histórica disparidade socioeconômica entre os negros e a população em geral é um tema importante e tem sido abordado por estudiosos nos últimos anos. Silva e Silva (2019) acredita que os efeitos da escravidão estão presentes na disparidade socioeconômica contemporânea entre negros e brancos. O autor reconhece que a escravatura incutiu um sistema de discriminação racial severa, durante o qual os negros foram historicamente marginalizados e careceram de recursos ou oportunidades. Esta exclusão socioeconômica continuou após a conclusão formal da escravatura. Como resultado, o autor reconhece que a escravidão teve um impacto significativo, de natureza preventiva, na sociedade

brasileira, impedindo, assim, que os afrodescendentes avançassem social ou economicamente.

A Constituição Federal de 1988 estabelece o princípio da igualdade perante a lei; a lei foi, com certeza, um avanço, mas a realidade nega este ideal. A discriminação racial persiste em diversas esferas, nomeadamente no acesso ao trabalho e à educação. A história do Brasil, onde a hierarquia racial foi um marcador de base, ainda tem influência nas relações sociais e institucionais. O racismo estrutural e institucional garante a perpetuação de desigualdades refletidas, por exemplo, em diversas leis do passado que foram discriminatórias e em inúmeras práticas do presente, como não permitir que pessoas negras ocupem cargos de liderança em organizações públicas ou privadas.

Apesar dos avanços legislativos, como a Constituição de 1988, que declara o racismo como crime e a subsequente adoção de políticas de ação afirmativa, como no caso das quotas raciais, a reparação histórica continua inadequada e a discriminação prevalece. No mundo do trabalho e na esfera educacional, a população negra enfrenta dificuldades substanciais; as desigualdades salariais e a escassez de cargos de liderança são manifestações da história que gera legados.

Ao examinar as formas de inserção e de relacionamento que os negros desenvolvem no mundo do trabalho, pode-se identificar vários problemas que trazem marcas de um longo período de escravidão dos negros como já foi apontado. Sem qualquer apoio social após a sua emancipação, os negros foram excluídos da propriedade de recursos básicos, uma vez que não tinham acesso a emprego, rendimento, terra, habitação ou alimentação digna. Diante dessa realidade que lhes foi imposta, buscaram desenvolver meios e tentaram sobreviver seja através do trabalho informal e da baixa remuneração quando conseguiam algum tipo de inserção, ou foram relegados a se refugiarem em favelas rurais ou urbanas onde dedicaram-se à agricultura em pequena escala para subsistência, ou ter que vender sua mão de obra como boias-frias em empregos precários e temporários. Com a impossibilidade financeira de moradia digna, os escravos não tinham outra opção senão a rua ou bairros distantes dos centros, em territórios ilegais e irregulares. Como afirma Gomes (1990),

[...] lojas, porões, cortiços, barracos construídos na periferia da cidade passam então a ser alternativas encontradas pelo escravo para construir um espaço de vida para si, independente do controle do senhor. [...] Além disto, o ganho ensejava ao cativo a possibilidade de gerir seu próprio tempo e seu

ritmo de trabalho, permitindo também o reagrupamento daqueles que possuíam as mesmas origens étnicas e culturais (Gomes, 1990, p. 10).

Após o fim da escravidão, com a promulgação da Lei Áurea, a relação de trabalho passa a enfrentar novas contradições colocadas em jogo assim: considerados “livres”, mas sem qualquer acesso à educação e qualificação profissional, os libertos não conseguiam inserir-se no nascente mercado de trabalho ou, quando conseguiam, tratava-se de uma inserção precária, marcada por remunerações completamente injustas e insuficientes para obter o mínimo necessário para a sobrevivência da família.

Após 135 anos da abolição da escravatura, a população negra (pretos e pardos) no Brasil ainda enfrenta significativas disparidades em termos de oportunidades e remuneração. Segundo dados do IBGE, em 2022, o rendimento médio por hora dos trabalhadores brancos era de R\$ 20,00, enquanto o dos pretos ou pardos era de R\$ 12,40, representando uma diferença de 61,4% (IBGE, 2022).

Além das diferenças salariais, observa-se uma segregação ocupacional que reflete uma hierarquia racial no mundo do trabalho brasileiro. De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), nas dez profissões com os maiores rendimentos, no segundo trimestre de 2024, os negros representavam apenas 27% dos ocupados. Por outro lado, nas dez ocupações com os menores rendimentos, os negros constituíam 70% dos trabalhadores.

As desigualdades observadas revelam como o racismo estrutural continua organizado na sociedade brasileira, sustentando padrões de poder historicamente construídos e restringindo à população negra o acesso a espaços de destaque e comando. Almeida (2019) explica que esse tipo de racismo opera como elemento estruturante das dinâmicas sociais, políticas e econômicas, garantindo a reprodução das hierarquias raciais ao longo do tempo. No mesmo sentido, os dados sobre informalidade mostram que esse processo afeta de maneira mais intensa a população negra. Segundo o IBGE (2022), em 2022 as mulheres pretas ou pardas registravam uma taxa de informalidade de 46,8%, e os homens pretos ou pardos, de 46,6%, ambos índices acima da média nacional, que era de 40,9%. Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de políticas públicas e ações afirmativas que promovam a igualdade de oportunidades e combatam as desigualdades raciais no mundo do trabalho brasileiro.

2.5 POSIÇÕES DE LIDERANÇA

A composição dos cargos de liderança é outro fator preocupante. Em pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016), sobre as 500 empresas mais lucrativas do Brasil, constatou-se que as disparidades raciais estavam em níveis recordes em diferentes níveis hierárquicos. Nas vagas de *trainee*, os negros ocupavam 58,2% dos cargos. Mas esse número cai drasticamente quando se trata de níveis gerenciais, onde os negros ocupam apenas 6,3% dos cargos. Os conselhos de administração dessas empresas tiveram 4,9% de participação negra. A nível executivo, a discrepância aumentou ainda mais: os negros constituíam apenas 4,7% da força de trabalho. O maior recorde em cargos de gestão foi para funções de supervisão, com 25,9% de emprego negro.

No setor público, com o cenário nacional dotado de uma estrutura racista, a ocupação de cargos de gestão na administração direta, governo local, empresas públicas e fundações, não escapa ao retrato desfavorável às pessoas negras. Numa análise quantitativa das ocupações, verifica-se um percentual consideravelmente maior de homens brancos, desde os mais altos cargos como Ministro de Estado, incluindo os responsáveis por secretarias, diretorias, coordenadores e departamentos, até ocupações de funções gratificadas que têm o critério de ser destinado apenas a servidores de carreira.

Em estudo realizado pelo Instituto de Economia Aplicada (IPEA), em 2020, ficou evidenciado que os homens brancos representavam 65% dos principais cargos ministeriais brancas representavam 15% desses cargos. Esses números mostram um elevado nível de desequilíbrio. Os homens negros, com 13%, detinham uma participação percentual maior nessas posições do que as mulheres negras, que eram as mais baixas, com 1,3%. Enquanto isso, as mulheres racial e de gênero nos cargos de liderança e de tomada de decisão nos ministérios (Silva; Lopez, 2021).

Ao enfrentar esse desafio, e visando transformar a realidade atual, o Governo Federal editou o Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023, que estabeleceu um mínimo de 30% dos cargos e funções de confiança a serem ocupados por pessoas negras na administração pública (Brasil, 2023).

2.6 A REDE DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E O IFSC NO CONTEXTO RACIAL

Inserida no contexto nacional, a Rede Federal de Educação Profissional inicia sua trajetória com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices, em 1909, para, no ano seguinte, serem criadas escolas de educação profissional nas capitais estaduais onde ainda não existiam. Assim, a capital catarinense é contemplada. Em 1937, a nomenclatura muda para Liceu Industrial de Florianópolis e, posteriormente, para Escola Industrial de Florianópolis. Nessa época, eram ofertados cursos industriais básicos, como de Alfaiataria, Marcenaria, Serralheria, entre outros.

Em 1965, uma nova alteração legislativa e o nome da instituição passa a ser Escola Industrial de Santa Catarina, localizada na Avenida Mauro Ramos, onde se encontra até hoje, no centro de Florianópolis, no mesmo local em que se encontra hoje o “Câmpus Florianópolis do IFSC”.

Em 1968, a unidade de ensino foi transformada em Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETF-SC). Em 1988, ocorre a criação da unidade de São José e, posteriormente, em 1994, a unidade Jaraguá do Sul. Já em 2002, a instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC), o que possibilitou a oferta de cursos superiores e de pós-graduação *lato sensu*. Em 2006, houve mais uma expansão, com a criação de três novas unidades, localizadas em Florianópolis, Chapecó e Joinville. O nome Instituto Federal de Santa Catarina foi oficializado por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, assinada pelo Presidente Luiz Inácio Lula da Silva. No mesmo ano foi criado os campis de Araranguá no sul do estado. A expansão do IFSC finalizou em 2015, totalizando 22 câmpus, que contavam com mais de 2.100 servidores e 25 mil estudantes. Em 2025, o IFSC conta com 2862 servidores ativos e aproximadamente 47 mil estudantes matriculados.

Em 2025, passados 116 anos de sua criação segundo dados do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), a Rede EPT conta com um total de 661 campi em 587 localidades. Abrange mais de um milhão de matrículas de estudantes e cerca de 80 mil profissionais em atividade que incluem docentes e técnicos administrativos.

De 1909 a 2025, a Rede Federal de Educação Profissional passou por diversas outras transformações para se consolidar como é hoje, com a formação humana integral e a visão do trabalho como princípio educativo. A formação integral parte do princípio que

(...) expressa uma concepção de formação humana, com base na integração de todas as dimensões da vida no processo educativo, visando à formação omnilateral dos sujeitos. Essas dimensões são o trabalho, a ciência e a cultura. O trabalho compreendido como realização humana inerente ao ser (sentido ontológico) e como prática econômica (sentido histórico associado ao modo de produção); a ciência compreendida como os conhecimentos produzidos pela humanidade que possibilita o contraditório avanço das forças produtivas; e a cultura, que corresponde aos valores éticos e estéticos que orientam as normas de conduta de uma sociedade (Moura; Garcia; Ramos *apud* Freitas *et al.*, 2018, p. 35).

Assim sendo, para que se cumpra o desenvolvimento integral e harmonioso de todas as dimensões do ser humano, há necessidade de reconhecer a importância de não cultivar apenas os aspectos intelectuais já que, durante muito tempo, foi colocado em uma posição de superioridade em relação ao trabalho manual. A relação hierárquica no Brasil pode ser observada desde o período da escravidão, quando os negros se dedicavam ao trabalho manual, à construção e ao transporte de mineração, às plantações (cana-de-açúcar, algodão, fumo e café) e às tarefas domésticas.

Ao considerar o trabalho manual dos negros sob escravatura, é importante sublinhar a injustiça e a violação dos direitos humanos que ocorreram durante este período. Do ponto de vista da desvalorização do ser humano e da conduta profissional, dificilmente se pode classificar essa atividade como trabalho, neste caso, seja como um princípio de educação ou como ferramenta de conscientização e mudança social, uma vez que o trabalho escravo priva o indivíduo de sua humanidade, em vez de o que constituiria uma ação formativa. Da mesma forma, para compreender os acontecimentos atuais, é preciso reconhecer o trabalho e o racismo como fatores estruturais.

O cenário da sociedade em que o racismo estrutural ainda afeta as relações de trabalho nas instituições e empresas não difere da atual gestão do IFSC, como foi destacado. Surge, assim, a necessidade de identificar as razões da realidade apresentada, suas causas profundas, embora já sejam obtidos pressupostos em termos de análise geral, considerando a realidade brasileira. O legado da escravatura teve uma influência profunda na forma como o sistema de trabalho e educação foi moldado no país, promovendo dinâmicas que permanecem com desigualdades racialmente marcadas.

Em meio às pressões externas para acabar com o trabalho escravo e a tendência global descrita por Castro, Plácido e Schenkel (2020, p. 334) como a

transição do “sistema de trabalho escravista e servil para o trabalho assalariado”, as elites imperiais viram-se obrigadas a assumir medidas que interessem à população no mundo profissional de forma assalariada. Entendia-se, porém, que tais atividades não poderiam ser confiadas à população negra em regime de assalariamento⁷. A política de branqueamento foi, portanto, adotada como medida para incentivar a imigração europeia para o Brasil, de modo a aumentar a proporção de brancos no país e, assim, supostamente elevar o padrão de trabalho assalariado. Isso explica a imigração em massa de italianos, alemães e portugueses para o Brasil.

A criação de escolas profissionalizantes teve como objetivo proporcionar educação para o trabalho manual e concretizar esses interesses para dar lugar aos “azares”, ensinando-lhes ofícios. Podemos nos referir à população negra que antes não tinha oportunidades de trabalho nesse assunto. As mudanças que ocorrem na compreensão e na legislação educacional moldam a atual constituição, juntamente com as disposições legais que olham para a EPT de uma perspectiva diferente. Um dos fundamentos da Constituição Federal é “Somos todos iguais perante a Lei” (Brasil, 1988). No entanto, quando se analisa mais de perto cada oportunidade, cada direito básico e cada relação humana, existe uma enorme lacuna. Dúvidas e questionamentos que norteiam as incertezas surgem todos os dias; todos têm a mesma oportunidade de trabalho? Todos têm a mesma oportunidade de estudo, oportunidade de educação? Todos são tratados da mesma forma?

O Brasil, em seu processo de colonização, trouxe consigo uma bagagem que até hoje tem suas manchas sociais: a escravidão, a compreensão de que uma determinada raça é superior a outra. A relação social entre os negros e o mundo tem o peso social do predomínio da raça branca, segundo Ortegala (2018).

2.7 ESPAÇOS DE GESTÃO NA EPT: LEGADOS DO RACISMO E AÇÕES AFIRMATIVAS

A análise de Dourado e Morais (2023) oferece um ponto de apoio sólido para compreender como o racismo estrutural se manifesta na administração pública

⁷ O trabalho assalariado no Brasil ganhou forma no final do século XIX, quando o esgotamento do regime escravista exigiu novas fontes de força de trabalho. As políticas de imigração incentivaram a vinda de europeus para atender à crescente demanda das fazendas de café, diante da dificuldade de mobilizar trabalhadores internos. Esse fluxo migratório estruturou o mercado de trabalho livre e remunerado, ampliando a importância econômica dos salários e impulsionando a urbanização e a industrialização. Assim, a imigração tornou-se pilar fundamental da transição para o assalariamento no país (Salomão, 2025).

federal e por que políticas afirmativas, como o Decreto nº 11.443/2023, são instrumentos necessários de correção institucional. As autoras situam o decreto como “ação afirmativa onde se objetiva a igualdade de oportunidades” por meio do “preenchimento por pessoas negras de percentuais mínimos de cargos em comissão e de funções de confiança” na administração direta, autárquica, reforçando que seu escopo não é simbólico, mas reestruturante do acesso ao poder institucional. Ao historicizarem a agenda de cotas no Brasil, da Lei nº 12.711/2012 à Lei nº 12.990/2014, até a “extrema importância” do novo arranjo normativo voltado aos cargos de confiança, Dourado e Morais (2023) explicitam o nexo entre desigualdade histórica e desenho de políticas públicas voltadas à representatividade racial. Do ponto de vista normativo, o decreto fixa “trinta por cento para os níveis de 1 a 12” e “trinta por cento para os níveis de 13 a 17”, estabelecendo ainda que “os percentuais mínimos [...] deverão ser alcançados até a data de 31 de dezembro de 2025” (Brasil, 2023; Dourado; Morais, 2023). Segundo as autoras, trata-se, portanto, de uma política que tensiona a dimensão discricionária das nomeações, conectando-a à “luta pela representatividade negra na administração pública”. Num campo atravessado por hierarquias raciais sedimentadas, a vinculação de percentuais ao provimento de funções e comissões opera como mecanismo institucional de enfrentamento do racismo estrutural, deslocando a retórica da “neutralidade” para parâmetros de responsabilização e resultado.

A investigação empírica conduzida pelas autoras no Instituto Federal de Mato Grosso - IFMT ilumina obstáculos prático-políticos para a efetividade do decreto. O estudo adotou método descritivo-analítico, com abordagem quantitativa-qualitativa, combinando análise de documentos da legislação e questionário *on-line* dirigido a 358 ocupantes de cargos de confiança, do qual se obtiveram 57 respostas (15,36%). Embora a taxa de resposta seja baixa, os achados revelam um descompasso relevante: 52,6% dos respondentes não têm conhecimento do Decreto nº 11.443/2023 (Dourado; Morais, 2023), o que sugere que o tema da equidade racial permanece, em boa medida, circunscrito às políticas de acesso estudantil, “existência de banca de heteroidentidade, para estudantes”, “contudo não existem para os funcionários” (Dourado; Morais, 2023). Em outras palavras: a agenda antirracista é percebida como periférica quando se trata da composição do quadro dirigente, precisamente o alvo do decreto.

As autoras articulam a natureza estrutural do problema e o papel do decreto como resposta a esse racismo institucional. Mesmo reconhecendo indícios de “equilíbrio entre pretos e brancos a ocuparem cargos de confiança” no recorte amostral, elas assinalam que o dado é limitado e que o desconhecimento do decreto aponta para lacunas de institucionalização (Dourado; Morais, 2023). Desse diagnóstico decorrem implicações diretas para a gestão pública: a) difusão ativa e formação obrigatória sobre o Decreto nº 11.443/2023 nos colegiados e unidades; b) desenho de processos de seleção e indicação que acompanhem metas e prazos; c) criação de mecanismos de heteroidentificação e monitoramento para servidores, e não apenas estudantes; e d) avaliação contínua de resultados com transparência pública. Deste modo, a contribuição de Dourado e Morais (2023) reforça que a efetividade das ações afirmativas em cargos de direção depende de sua integração orgânica aos circuitos decisórios da instituição, do conhecimento normativo à governança de pessoas, sob pena de o compromisso com a igualdade racial permanecer retórico.

A literatura recente tem insistido que a compreensão do racismo estrutural, quando transposta para a arena da gestão pública, exige articular norma, arranjos institucionais e resultados concretos. Partindo desse enquadramento, Pacheco e Barbosa (2025) analisam o Decreto nº 11.443/2023, que determina a reserva de, no mínimo, 30% de cargos comissionados e funções de confiança para pessoas negras até 31 de dezembro de 2025, não como um dispositivo isolado, mas como um vetor de reorganização do poder nas IFES que precisa incidir sobre culturas organizacionais, procedimentos e critérios de provimento de cargos. Nesse sentido, o decreto tensiona práticas de recrutamento informal e lógicas de confiança pessoal que historicamente produziram sub-representação negra na tomada de decisão, deslocando a pauta do acesso simbólico para o acesso com poder efetivo de agenda (Pacheco; Barbosa, 2025). Os autores sustentam que a distância entre texto normativo e realidade institucional é o núcleo do problema: a formalização de cotas em funções de direção e chefia não se traduz automaticamente em ocupação estável, nem em mudanças de processos decisórios, se não houver instrumentos de gestão que convertam a meta legal em rotinas, indicadores e responsabilização. O estudo qualifica esse hiato indicando que, sem mecanismos de monitoramento e sem desenho procedimental para seleção, nomeação, acompanhamento e

permanência, o cumprimento do decreto pode se reduzir a metas numéricas episódicas, com baixo impacto na cultura organizacional e no ciclo de políticas (Pacheco; Barbosa, 2025).

Empiricamente, Pacheco e Barbosa (2025) mobilizam evidências públicas que reforçam a urgência das ações afirmativas na alta administração. Com base em dados do Observatório em Gestão de Pessoas da Escola Nacional de Educação Pública (ENAP), os autores registram que a presença de pessoas negras em cargos de liderança no Executivo Federal foi estimada em 30,7%, número que, embora expressivo como tendência, permanece aquém da composição populacional e mostra assimetria em posições de maior poder decisório. Essa constatação dialoga diretamente com o espírito do decreto: agir sobre o gargalo da liderança, onde a sub-representação tem efeitos multiplicadores sobre agenda, orçamento, definição de prioridades e desenho institucional (Pacheco; Barbosa, 2025). Metodologicamente, o artigo combina revisão e análise qualitativa assistida por *software*, valendo-se do Iramuteq para tratamento lexical do *corpus*. Essa opção não é meramente técnica: ao sistematizar vocabulários e coocorrências em torno de racismo, igualdade racial, gestão e decreto, os autores evidenciam que o campo semântico dominante nas IFES do Nordeste articula, de um lado, o reconhecimento do racismo como estrutura e, de outro, uma gramática de implementação que ainda patina entre responsabilização, desenho de processos seletivos e letramento racial de gestores. Em outras palavras, a análise textual mostra que a disputa não é apenas jurídica, mas organizacional e pedagógica (Pacheco; Barbosa, 2025). Dessa leitura decorre um conjunto de implicações para políticas de gestão: primeiro, a necessidade de transformar a meta de 30% em política de pessoas, com mapeamento de estoques e fluxos de cargos, cronogramas de reposição, critérios de seleção transparentes, instâncias de validação e painéis públicos de acompanhamento; segundo, a centralidade do letramento racial para a alta gestão e colegiados: sem formação crítica, as rotinas de provimento tendem a reproduzir a branquitude como norma e a naturalizar assimetrias; terceiro, a articulação entre ações afirmativas e desenvolvimento gerencial, com trilhas de liderança, mentoria e suporte institucional à permanência, desestimulando a rotatividade e o isolamento de gestores negros em posições solitárias (Pacheco; Barbosa, 2025).

Há também um ponto federativo que os autores iluminam: a aplicação do decreto precisa considerar as heterogeneidades regionais e institucionais sem, contudo, flexibilizar o seu sentido reparatório. IFES com históricos de ingresso pouco diversos, redes multicampi e regimes de provimento variados demandam soluções de governança que conciliem diretrizes nacionais e capacidades locais. Isso envolve regulamentar autodeclaração e heteroidentificação, clarificar responsabilidades de reitoria e unidades, e instituir comissões com mandato para monitorar metas e recomendar correções de rota (Pacheco; Barbosa, 2025). A reflexão reforça que tratar o racismo como estrutura significa agir onde ele se reproduz com maior potência institucional: critérios opacos de seleção, redes informais de confiança, culturas organizacionais que confundem neutralidade com mérito, e circuitos decisórios pouco permeáveis à diversidade. Ações afirmativas, nesse cenário, deixam de ser “exceções” e passam a ser instrumentos de justiça administrativa e de qualificação da gestão pública, pois ampliam repertórios, perspectivas e *accountability*. Assim, o cumprimento do decreto é simultaneamente uma obrigação legal e uma estratégia de aumento de qualidade institucional (Pacheco; Barbosa, 2025). Os autores lembram que a efetividade da política depende de uma combinação de desenho e vontade política: sem um circuito de implementação que traduza a norma em rotinas e sem lideranças comprometidas com a igualdade racial, o resultado tende a ser intermitente. O horizonte, porém, é claro: quando a representatividade racial alcança a esfera de direção e chefia, muda-se a composição de quem decide e, com isso, mudam-se prioridades, linguagens e padrões de resposta do Estado. Em síntese, a reserva de cargos prevista no Decreto nº 11.443/2023 opera como alavanca de redistribuição de poder e de reorientação da gestão para fins de equidade substantiva (Pacheco; Barbosa, 2025).

A discussão sobre racismo estrutural, gestão pública e ações afirmativas, em consonância com Calisto, Chalender e Galvão (2024), evidencia que a desigualdade racial no Brasil não é um desarranjo episódico, mas um princípio de organização das relações sociais que atravessa instituições e práticas decisórias. Na chave conceitual que orienta o artigo, o racismo aparece como regra e não exceção, estruturando “as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares”, de modo que comportamentos e processos institucionais derivam de uma sociabilidade racializada que naturaliza exclusões e hierarquias (Calisto; Chalender; Galvão, 2024,

p. 13). Nessa direção, os autores articulam evidências empíricas recentes para demonstrar a persistência de um “grande degrau hierárquico” entre a base do funcionalismo e os postos de direção, com a diversidade diminuindo drasticamente à medida que se ascende na estrutura de poder organizacional, o que resulta na “invisibilidade dessas diversidades” nas posições de liderança (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 14-15).

No plano normativo, o texto recupera marcos legais que tensionam essa estrutura, em particular a Lei nº 12.990/2014, que “estabelece que 20% das vagas em concursos públicos federais devem ser reservadas para pessoas negras” e cuja incidência alcança a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de empresas públicas e sociedades de economia mista controladas pela União (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 16). Ao vincular reserva de vagas a uma política de acesso e ascensão, o artigo sublinha que a efetividade das ações afirmativas depende de sua capilaridade nos circuitos de decisão, isto é, não basta ampliar a presença na base se os filtros formais e informais continuam a operar no topo da pirâmide. Dados setoriais apresentados pelos autores reforçam esse ponto: “no quadro executivo [...] os homens brancos são maioria (60,8%), seguidos por mulheres brancas (23,5%), enquanto os homens negros representam 10% e mulheres negras apenas 3,4%”, panorama que contrasta com os cargos de entrada, mais próximos da distribuição demográfica (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 15).

A análise também destaca que a sub-representação de pessoas negras em postos estratégicos de comando não é apenas um problema de composição, mas de democracia institucional e de proteção de direitos. Ao rememorar o caso Marielle Franco, o texto explicita como a presença negra que desafia a normatividade branca em espaços de poder “gera incômodo” e pode ser percebida como ameaça, expondo lideranças negras a riscos inclusive letais; a violência política torna-se, assim, indicador extremo das resistências à redistribuição real de poder (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 16). Esse enquadramento conecta a agenda de ações afirmativas à agenda de integridade democrática: ampliar a ocupação de cargos comissionados e funções de confiança por pessoas negras não é medida cosmética, mas mecanismo de correção institucional, com efeitos sobre agenda, orçamento, prioridades programáticas e *accountability*. No terreno das políticas organizacionais, os autores mostram que, embora “tenha havido avanços” na adoção de práticas de diversidade,

equidade e inclusão nas grandes organizações, a fotografia agregada continua revelando um funil: diversidade “muito maior nos cargos iniciais”, que “cai drasticamente” nas posições de liderança (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 14-15). Para o setor público, isso significa que o desenho de recrutamento, seleção, nomeação e avaliação de desempenho precisa dialogar com metas de representatividade e com o monitoramento sistemático de resultados. Em termos de governança, a evidência apresentada no artigo legitima a adoção de metas explícitas de composição racial em níveis comissionados, combinadas a instrumentos como formação antirracista para gestores, trilhas de desenvolvimento de liderança negra e comitês com poderes deliberativos, capazes de auditar fluxos de nomeação e retenção. A chave crítico-analítica do texto é clara: onde não há mecanismos institucionais robustos, a estrutura tende a reconstituir as assimetrias que a originam.

Por isso, o artigo trata a reserva de vagas e a ampliação de lideranças negras como condição para romper o circuito da “invisibilidade” no topo das organizações, lembrando que a desigualdade não é apenas um efeito distributivo, mas epistêmico e simbólico - quem decide, sobre o quê, para quem e a partir de que repertório de mundo. Esse ponto transparece quando os autores sublinham que a ausência de pessoas negras em chefias e direção sustenta padrões de agenda que não enfrentam prioridades de equidade e, ao mesmo tempo, reproduz ambientes de trabalho menos acolhedores para estudantes e servidores negros. O pensamento sustenta três teses concatenadas: primeiro, a de que o racismo, por operar estruturalmente, não se desfaz sem arranjos institucionais contracíclicos que incidam precisamente onde o filtro é mais estreito: na seleção e manutenção de lideranças; segundo, a de que a massa normativa acumulada na última década cria condições jurídicas para esse salto, com destaque para a reserva de vagas em concursos e a necessidade de estender a lógica de ações afirmativas às estruturas de comando (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 16); terceiro, a de que evidências recentes de perfil racial e de gênero nas maiores organizações brasileiras demonstram tanto avanços na base quanto a persistência de um teto racial nas cúpulas decisórias, o que exige políticas de nomeação, retenção e promoção com metas temporais, indicadores públicos e avaliação contínua (Calisto; Chalender; Galvão, 2024, p. 14-15).

Assim, convergem diagnóstico e prescrição: enfrentar o racismo estrutural na gestão pública implica deslocar o foco de iniciativas difusas para dispositivos de governança que alterem, de fato, quem ocupa, com que autonomia e por quanto tempo, os lugares de decidir. Nesse horizonte, a reserva de vagas, a formação de lideranças negras, os comitês com poder decisório e a transparência ativa sobre a composição racial dos cargos comissionados operam como instrumentos indispensáveis para que a diversidade deixe de ser estatística na base e passe a ser comando na ponta.

A consolidação do marco legal das ações afirmativas no Brasil emerge de um processo sócio-histórico em que o Estado é interpelado a responder a desigualdades estruturais racialmente marcadas por meio de instrumentos normativos e políticas públicas. Como enfatizam as autoras, o “Brasil é notadamente conhecido como um dos países mais desiguais”, resultado de uma formação histórica que combinou escravidão, concentração fundiária e monocultura, produzindo exclusões persistentes na distribuição da riqueza e no acesso a direitos (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 294).

Essa moldura permite compreender por que a agenda antirracista, quando avança institucionalmente, exige, além de retórica universalista, desenhos específicos de política. Não por acaso, a própria literatura sistematizada no artigo observa que políticas sociais universais, “de caráter fragmentado, assistemático e seletivo”, são insuficientes para enfrentar desigualdades racializadas, razão pela qual devem ser associadas a medidas específicas (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 294, 296).

No plano internacional e comparado, a noção de ação afirmativa nasce como resposta do Estado à discriminação, exigindo medidas “ativas” para corrigir desigualdades historicamente produzidas. O percurso recorda a Índia (Constituição de 1949), a virada estadunidense dos anos 1960 e a difusão para Canadá, Malásia, Sri Lanka e Europa, até a África do Sul (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 295-296).

No Brasil, o giro institucional recente tem marco explícito em Durban (2001) e na criação do Programa Nacional de Ações Afirmativas (Decreto nº 4.228/2002). A síntese aponta que: o decreto “constituiu um novo momento nas políticas públicas voltadas contra o racismo e outras formas de discriminação” (Mocelin; Martinazzo;

Guimarães, 2018, p. 296), ao articular áreas como educação, saúde e trabalho e ao consolidar a autodeclaração étnico-racial, o Estatuto da Igualdade Racial e os sistemas de cotas.

O movimento negro tem papel decisivo nesse processo, “compelindo o Estado a assumir uma postura mais ativa” frente à exclusão sofrida pela população negra (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 293). Na década de 2000, desdobram-se instrumentos estruturantes: a Lei nº 10.639/2003 (currículo), a Lei nº 12.711/2012 (cotas na educação federal, alterada pela Lei nº 13.409/2016, com inclusão de pessoas com deficiência) e a Lei nº 12.990/2014 (cotas raciais em concursos públicos federais), compondo um arcabouço que orienta diretamente a gestão pública e, em particular, a gestão educacional (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 300-302).

Do ponto de vista conceitual, os autores explicitam a multiforme natureza das ações afirmativas e sua ancoragem constitucional: são “políticas públicas (e privadas) voltadas à concretização do princípio constitucional da igualdade material e à neutralização dos efeitos da discriminação”, de modo que “a igualdade deixa de ser simplesmente um princípio jurídico [...] e passa a ser um objetivo constitucional a ser alcançado pelo Estado e pela sociedade” (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 299).

No mesmo registro, sublinha-se sua dimensão reparatória/preventiva, visando “corrigir uma situação de discriminação e desigualdade [...] através da valorização social, econômica, política e/ou cultural” de grupos específicos “durante um período limitado” (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 299). Ao distinguir tipos de políticas - repressivas (combate a atos), afirmativas (enfrentamento da discriminação indireta) e valorizativas (combate a estereótipos e reconhecimento da pluralidade) -, o texto oferece uma gramática útil para gestores públicos desenharem respostas combinadas (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 296).

Esse arranjo normativo ganha ainda maior nitidez quando se diferenciam cotas sociais e raciais na educação federal. De um lado, a reserva de, no mínimo, 50% de vagas para egressos de escola pública, com recorte de renda (cotas sociais); de outro, a reserva proporcional para pessoas autodeclaradas pretas, pardas ou indígenas (cotas raciais), agora somadas às pessoas com deficiência (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 302-303). O argumento estrutural é

incisivo e ilumina o papel da gestão pública: “No Brasil, as desigualdades sociais são também raciais. A pobreza, a violência, o analfabetismo, o feminicídio têm cor” (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 303). Por isso, limitar-se a cotas sociais “não consegue alterar significativamente a desigualdade racial”; enfrentar o racismo institucional exige o componente racial explícito na política (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 303).

A implicação para a gestão pública, e para as instituições federais de ensino em particular, é dupla: primeiro, a gestão precisa institucionalizar dispositivos de acesso, permanência e promoção de pessoas negras em espaços de decisão (concurso, progressão e ocupação de funções), em coerência com a arquitetura legal que afirma a igualdade material como objetivo a ser perseguido; segundo, a gestão deve articular ações afirmativas com políticas valorizativas e formativas, pois transformar culturas organizacionais requer, simultaneamente, mecanismos de correção distributiva e reconhecimento simbólico. Nessa direção, a reflexão reconhece que ações afirmativas podem “contribuir para fomentar uma cultura de direitos humanos pautada na equidade, na emancipação dos sujeitos, na democratização dos direitos” (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 304).

Há, neste sentido, um enunciado ético-político que orienta o compromisso da administração pública com a efetividade: “o racismo existe e as cotas não o criaram”, antes “auxiliaram a colocar em debate a sua existência e permanência” (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 304). Em outras palavras, a atuação gestora não se esgota em cumprir a lei; ela deve produzir arranjos organizacionais, fluxos decisórios e práticas institucionais capazes de enfrentar a discriminação indireta e suas formas de reprodução cotidiana. O horizonte normativo é claro: corrigidas as “distorções históricas”, tais medidas tornam-se dispensáveis; até lá, são instrumentos indispensáveis de justiça racial e de equalização de oportunidades no Estado e nas instituições públicas (Mocelin; Martinazzo; Guimarães, 2018, p. 303-304).

Já a literatura analisada por Tavares demonstra empiricamente a dimensão estrutural da sub-representação racial na gestão pública federal. Com base em dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) (junho/2014), “os servidores públicos ativos da administração direta, das autarquias e das fundações eram, naquele momento, 619.364 pessoas [...] cuja distribuição conforme raça/cor

se daria da seguinte maneira: 51,7% brancos, 4,0% pretos, 22,4% pardos” (Tavares, 2018, p. 19).

Esse descompasso, torna-se “ainda mais dramático quando analisados [os quadros] segundo carreiras de grande prestígio e remuneração”, em que “o poder executivo federal não contava sequer com 20% de servidores negros” (Tavares, 2018, p. 19). Não por acaso, “é nesse cenário que entra em vigor a Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014, com o intuito de implantar as ações afirmativas de recorte racial no poder executivo federal” (Tavares, 2018, p. 19).

No plano conceitual, o autor parte do reconhecimento de que o concurso público, “potencial e formalmente, [é] um instrumento democrático e igualitário”, mas “a representação racial da sociedade brasileira não se espelha nos quadros estatais” (Tavares, 2018, p. 18). Por isso, a política de cotas “deve ser analisada em suas finalidades” e em “como ela vem sendo executada” para aferir sua eficácia social (Tavares, 2018, p. 21).

No estudo, o autor explicita como objetivo “analisar a forma como a administração pública federal implementou a reserva de vagas para negros em concursos públicos [...] na vigência da Orientação Normativa nº 3”, bem como “sugerir um conjunto de boas práticas” (Tavares, 2018, p. 21). Entre os objetivos específicos, destacam-se “identificar as finalidades” das ações afirmativas, “analisar o atendimento aos requisitos legais” em editais e “analisar a realização da etapa de verificação da veracidade das autodeclarações de candidatos negros” (Tavares, 2018, p. 21).

A relevância pública e acadêmica dessa agenda é sublinhada de modo direto: “a busca por uma sociedade mais justa e igualitária em oportunidades tem grande relevância nas agendas públicas nacional e internacional” e, ademais, “é dever dos Estados a condução de iniciativas que efetivamente corrijam os desequilíbrios sociais através de ações positivas” (Tavares, 2018, p. 22). No âmbito da gestão pública, isso implica transformar comando normativo em rotinas administrativas capazes de reduzir vieses de exclusão e ampliar o acesso e a permanência de pessoas negras em carreiras estatais.

No terreno operacional, o autor examina o ponto mais sensível da implementação: a verificação da veracidade das autodeclarações. Ele nota “indícios de utilização de outros critérios conjuntamente para tomada de decisão, não se

atendo apenas à avaliação de aparência dos candidatos, mas recorrendo a entrevistas”, reconhecendo o potencial desse procedimento para aprimorar a fidedignidade do processo (Tavares, 2018, p. 100).

Além disso, os dados indicam que a presença do candidato é regra na primeira verificação, mas “na fase recursal [...] a verificação se deu através dos registros de imagem ou de vídeo em 13 das amostras e de forma presencial em apenas 4 delas” (Tavares, 2018, p. 101). O desenho institucional das comissões é decisivo: “a existência e o funcionamento das comissões de verificação são o centro do processo de implementação desta política pública”, devendo, suas decisões, ser colegiadas e “a composição [...] plural, diversa [...] de modo a dissipar o viés individual” (Tavares, 2018, p. 93).

O autor também evidencia um problema de governança regulatória: “nem a Lei nº 12.990/14, nem a Orientação Normativa nº 3, especificam a quantidade de membros, nem o método de decisão”, o que transfere às entidades uma discricionariedade que “faz com que não haja uniformidade quanto a esse aspecto do funcionamento das decisões” (Tavares, 2018, p. 93). Em termos de gestão pública, essa lacuna normativa tende a produzir assimetrias procedimentais e, por consequência, riscos de inconsistência e litigiosidade, sobretudo em contextos de alta sensibilidade social como o combate ao racismo institucional.

Do ponto de vista de políticas públicas orientadas por resultados, o estudo contribui para uma visão de ciclo completo: formulação legal, implementação administrativa, monitoramento e avaliação. O próprio roteiro de pesquisa pergunta “como as entidades do poder executivo federal procederam a reserva de vagas [...] e [...] que procedimentos [...] adotaram em relação aos aspectos indefinidos pela Orientação Normativa nº 3” (Tavares, 2018, p. 21). Ao mesmo tempo, reafirma o propósito republicano da ação afirmativa como instrumento de justiça: “o presente trabalho visa [...] ser uma contribuição para a máxima efetividade desta política pública de ação afirmativa” (Tavares, 2018, p. 22).

A contribuição de Tavares (2018) para o debate sobre racismo estrutural, gestão pública e ações afirmativas articula diagnóstico e governança: a) demonstra a sub-representação negra em carreiras estatais de maior prestígio; b) qualifica a Lei nº 12.990/2014 como resposta institucional necessária a uma desigualdade persistente; e c) identifica pontos críticos de implementação, sobretudo a arquitetura

e os métodos das comissões de heteroidentificação e a padronização procedimental, que condicionam a efetividade da política.

Para gestores públicos, o corolário prático é claro: fortalecer comissões plurais e colegiadas; consolidar protocolos uniformes de verificação (incluindo entrevistas quando cabíveis, registradas e auditáveis); e instituir rotinas de monitoramento e avaliação para que a política alcance seu fim constitucional de promoção de igualdade material no acesso e na permanência de pessoas negras no serviço público.

Tomando Conceição (2010) como eixo, é possível situar a discussão sobre racismo estrutural, gestão pública e ações afirmativas no Brasil a partir de três movimentos interligados: a entrada tardia, mas progressiva, da desigualdade racial na agenda estatal; a insuficiência das políticas universais para enfrentar discriminações enraizadas; e a consolidação (ainda desigual) de instrumentos afirmativos em educação, trabalho e desenho institucional. Logo de início, a autora observa a inflexão recente do Estado brasileiro: “Após muitos anos de relativa inação, o Estado brasileiro vem se movimentando no sentido de atender demandas antigas da comunidade afro-brasileira” (Conceição, 2010, p. 86). Trata-se de reconhecer que desigualdades racialmente produzidas são problemas públicos e, como tais, exigem formulação, implementação e avaliação de políticas específicas, não meros compromissos retóricos.

No plano da ação estatal, a autora enfatiza que a própria colocação do tema na agenda governamental é recente e politicamente disputada, pois “foi apenas em 2001 que o tema desigualdades raciais entrou na ‘agenda’ do governo brasileiro” (Conceição, 2010, p. 90). O diagnóstico ajuda a compreender por que, nas décadas anteriores, respostas esparsas (ou descontinuadas) não romperam os padrões institucionais que reproduzem hierarquias raciais-padrões que hoje chamamos de racismo estrutural na administração pública.

O ponto central, então, não é apenas criar programas, mas estabilizá-los como políticas públicas com objetivos claros, recursos, governança e métricas que sobrevivam a ciclos eleitorais e a “pseudoagendas”. Daí decorre a crítica de base: políticas universais, embora necessárias, não são suficientes quando a discriminação opera como mecanismo estruturante. A autora é explícita quando afirma que “as políticas universais não dão conta desse substrato, fazendo-se,

então, necessárias políticas específicas, destinadas à promoção desses grupos mais vulneráveis” (Conceição, 2010, p. 91).

Esse passo teórico-normativo reorienta a gestão pública da igualdade formal para a igualdade substantiva, exigindo instrumentos que enfrentem barreiras racializadas de acesso, permanência e progressão. É nesse quadro que emergem, com sentido reparatório e de justiça distributiva, as ações afirmativas, gênero que abarca cotas, bônus, programas de inclusão e redesenho institucional.

No campo educacional, a autora destaca dois vetores complementares. O primeiro é curricular e simbólico, ao tornar obrigatória a História da África, das culturas afro-brasileiras e indígenas, como estratégia de enfrentamento de estereótipos e promoção de cidadania. Nessa linha, as medidas “visam não apenas contribuir para a disseminação de ideais e valores básicos à vida democrática”, mas também a que estudantes negros e indígenas assumam com “naturalidade e dignidade” seus atributos diferenciais e que discentes brancos tenham “fundamentos necessários para maior reflexão acerca das desigualdades raciais” (Conceição, 2010, p. 96). O segundo vetor é a democratização do ensino superior por meio de ações preferenciais. Conceição (2010) registra a difusão institucional do modelo: “um número crescente de universidades públicas tem adotado sistemas baseados no mesmo princípio: ampliação do acesso de negros, indígenas e grupos oriundos do ensino público às universidades públicas” (Conceição, 2010, p. 97).

Para além do acesso, a autora sublinha que não se verificou “perda de qualidade do ensino” nem “diferença significativa entre o desempenho dos estudantes cotistas e não cotistas” nas instituições que implementaram os programas (Conceição, 2010, p. 100), ponto crucial para responder objeções meritocráticas e consolidar governança pró-equidade.

No mundo do trabalho, dimensão decisiva da inclusão material, a pesquisadora descreve iniciativas do Ministério Público do Trabalho ancoradas em diagnósticos, pactuações e *enforcement* graduado. O Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidade para Todos estrutura-se pela produção de um “perfil das desigualdades” de cada organização e por termos de ajustamento que visam a “aumentar a presença de afrodescendentes e mulheres nos postos de comando” (Conceição, 2010, p. 97-98). Trata-se, na essência, de alinhar instrumentos de

fiscalização e indução para corrigir assimetrias salariais e de carreira que espelham o racismo institucional.

Importa notar que a autora trabalha com uma noção operativa de racismo institucional como “fracasso coletivo das instituições e organizações em prover um serviço profissional e adequado às pessoas devido a sua cor, cultura, origem racial ou étnica”, que “se manifesta em normas, práticas e comportamentos discriminatórios” e naturaliza “a hierarquia racial” (Conceição, 2010, p. 96). A consequência, para a gestão pública, é inequívoca: o problema não é (apenas) o ato individual de discriminação, mas os arranjos de regras, rotinas, indicadores e culturas organizacionais que, sem correção deliberada, produzem resultados racialmente desiguais. Daí a centralidade de dispositivos de formação, revisão normativa, monitoramento e responsabilização.

Do ponto de vista da política pública como processo, Conceição (2010) oferece o mapa ao esclarecer que a efetividade depende de agenda formal, desenho e implementação com coordenação intergovernamental, financiamento e avaliação. A compreensão de “política pública” como “um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar realidades de um ou mais setores da vida social” (Conceição, 2010, p. 89) exige que as IFEs e o conjunto da administração passem da retórica à engenharia institucional.

Em termos práticos, isso implica: a) diagnósticos periódicos de composição racial por carreira, nível e função; b) metas de acesso, permanência e promoção (com ênfase em cargos de comando); c) formação continuada antirracista de gestores e equipes; d) revisões normativas (concursos, heteroidentificação, critérios de progressão); e) transparência ativa e *accountability*; e f) participação social qualificada (Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABIs), movimentos negros, conselhos).

A contribuição de Conceição (2010) é dupla. Analiticamente, mostra que a virada institucional pós-2001 não elimina resistências, discontinuidades e “pseudoagendas”, exigindo desenho e governança robustos (Conceição, 2010, p. 90-91, 101). Normativamente, sustenta que superar o racismo estrutural no serviço público requer combinar reformas de cultura e de estruturas com políticas afirmativas que produzam igualdade de fato, porque “políticas específicas” são condição para

alcançar grupos que as universais não alcançam (Conceição, 2010, p. 91). Essa chave - agenda, instrumentos e governança - é o que alinha, na prática, ação estatal e justiça racial.

Quadro 1 – Estratégia de busca bibliográfica e síntese dos achados

ETAPA	DESCRIÇÃO
Objetivo da busca	Levantar e analisar produções científicas, legislações e documentos institucionais sobre racismo estrutural, representatividade racial e políticas afirmativas.
Base de dados utilizadas	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - Periódicos
Período da busca	2018 a 2025, priorizando publicações contemporâneas e alinhadas às normativas mais recentes sobre equidade racial na gestão pública.
Critérios de inclusão	Textos que abordam: racismo estrutural / institucional; equidade e gênero; ações afirmativas; letramento racial; gestão pública; representatividade negra; políticas de equidade e EPT.
Critérios de exclusão	Trabalhos opinativos sem respaldo científico; publicações fora do escopo temático; materiais não revisados por pares.
Descritores	“racismo”, “gestão pública”, “ações afirmativas”.
Forma de análise	Leitura exploratória e análise de conteúdo temático, com identificação de convergências teóricas e lacunas de pesquisa.
Principais achados	Constatou-se a escassez de estudos voltados à aplicação do letramento racial na gestão pública educacional. A literatura reforça a necessidade de ações formativas intencionais para combater o racismo institucional.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se concentra na documentação indireta a partir das quais foram utilizadas as legislações de âmbito nacional, resoluções, portarias e instruções normativas e, por outro lado, a pesquisa bibliográfica considerando produções científicas relacionadas à temática da questão étnico racial nos espaços da EPT. Sua natureza aplicada visa interligar o problema nacional ao problema da pesquisa com a especificidade do caso no Instituto Federal de Santa Catarina.

Quanto aos objetivos, é classificada como exploratória, descritiva e analítica/explicativa. Nesse sentido, conforme Gil (2002, p. 41), “a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Conforme o autor, seu objetivo principal da pesquisa exploratória é “o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (Gil, 2002, p. 41). Nesse contexto, aprofundou-se sobre o problema racial no cenário da instituição, estudo de caso, paralelamente com a utilização da pesquisa descritiva que possibilita tratar as minúcias do assunto.

Já a pesquisa descritiva, segundo Valer (2022, p. 21), “tem por fim fazer um levantamento das características conhecidas que organizam o fato/fenômeno/processo em estudo, gerando os dados para a análise” e, no presente estudo, essa modalidade de pesquisa foi realizada de forma qualitativa. Segundo a autora,

[...] na abordagem qualitativa, descrevem-se minuciosamente os dados encontrados. Esses dados são explicitados individualmente com o propósito da interpretação dos fenômenos e da atribuição de significados. (...) A descrição detalhada dos dados auxilia na compreensão de cada passo da investigação, espelhando a forma de tratamento e a análise dos resultados finais (Valer, 2022, p. 21).

A citação de Valer (2022, p. 21) chama atenção para uma característica central da pesquisa qualitativa: a importância de descrever os dados com profundidade e atenção aos detalhes. Nessa abordagem, o pesquisador não se apressa em interpretar os resultados, mas se dedica primeiro a apresentar de forma clara e organizada tudo aquilo que foi observado ou coletado. Essa descrição detalhada funciona como uma espécie de espelho do caminho percorrido na investigação, permitindo que o leitor compreenda o processo de construção do conhecimento desde o início. Mais do que apenas relatar, descrever cuidadosamente é uma forma de valorizar os dados em sua totalidade, respeitando a

singularidade de cada fenômeno estudado. Ao fazer isso, o pesquisador cria uma base sólida para análises futuras e garante que os significados atribuídos aos dados estejam enraizados na realidade empírica.

Quanto à abordagem do problema, optou-se pelo estudo de caso como abordagem metodológica, pois, embora muitos dos aspectos inerentes às discriminações raciais não possam ser numeradas, a pesquisa qualitativa, a partir dessa perspectiva, permite aprofundar a análise e acentuar as interpretações das questões abordadas. A abordagem analítica supracitada, auxiliou na percepção mais exata da situação, da composição e atuação dos negros dentro do IFSC. Segundo Valer (2022, p.18), a pesquisa de estudo de caso visa um

[...] estudo profundo de um fato/fenômeno/processo de cunho social com o objetivo de ampliar as perspectivas, os pontos de vista e as opiniões sobre a situação em estudo, inclusive a opinião do pesquisador. Tem por objetivo retratar a realidade de forma ampla e profunda e, para isso, o pesquisador destaca a complexidade da conjuntura em estudo, buscando identificar a multiplicidade de fatos que a envolvem e a determinam. [...] essa pesquisa enfatiza a interpretação do contexto em que o caso está inserido para melhor compreender a manifestação geral de determinado problema; busca relacionar as ações, os comportamentos e as interações das pessoas envolvidas com o problema destacado para a investigação (Valer, 2022, p. 18).

O estudo de caso é apresentado como uma forma potente de investigação qualitativa, justamente por permitir uma aproximação mais profunda e detalhada da realidade estudada. Valer (2022) ressalta que não se trata apenas de observar um fenômeno isoladamente, mas de compreender toda a complexidade que o envolve, as múltiplas causas, os contextos, as interações e os sentidos atribuídos pelas pessoas que o vivenciam. O pesquisador, nesse processo, não é apenas um observador externo, mas alguém que participa, interpreta e se posiciona, ampliando os pontos de vista sobre o fenômeno em análise. A ideia é ir além da superfície, buscando relações entre comportamentos, ações e contextos sociais que explicam de maneira mais rica o problema investigado. Dessa forma, o estudo de caso se torna uma estratégia fundamental para apresentar as nuances de um determinado acontecimento ou processo dentro de seu ambiente natural.

A análise da atuação no contexto escolar, de acordo com Libâneo (2013), pode partir de seis recortes principais. Assim, o autor faz a seguinte estruturação procedimental:

- a) Planejamento, formulação e execução do projeto pedagógico-curricular;
- b) Organização e desenvolvimento do currículo;
- c) Organização e

desenvolvimento do ensino; d) Práticas de gestão; e) Desenvolvimento profissional; e f) Avaliação institucional da escola e da aprendizagem (Libâneo, 2013, p. 233).

Tais procedimentos na pesquisa educacional são fundamentais para compreender a dinâmica do ambiente escolar e suas interações com questões sociais, como a discriminação racial. Ao considerar o contexto do Instituto Federal de Santa Catarina, é crucial examinar como esses seis recortes principais influenciam e são influenciados pelas questões raciais.

Quanto aos resultados esperados, espera-se obter uma compreensão mais aprofundada do perfil dos ocupantes dos cargos de gestão no IFSC, identificando possíveis padrões de representatividade racial e evidências de racismo institucionalizado. Além disso, pretende-se identificar medidas de combate ao racismo realizadas na instituição e analisar seu impacto na composição dos quadros de gestão. Com base nos resultados obtidos, foi elaborada uma proposta de capacitação aos gestores, visando promover o letramento racial e a implementação do percentual mínimo de representantes negros nos cargos de gestão, conforme decreto atual.

Quadro 2 - Análise dos benefícios da pesquisa

BENEFÍCIO	DESCRIÇÃO	APROFUNDAMENTO
Impacto Direto nos Servidores Negros	Análise detalhada da representatividade racial nos cargos de gestão do IFSC.	Servirá como base para políticas internas de inclusão, reparação e representatividade.
Fortalecimento da Cultura Institucional	Promoção de valores de igualdade e diversidade, fortalecendo a cultura institucional.	Transformação de práticas e políticas, melhorando a imagem institucional.
Contribuição na Implementação do Decreto 11.443/2023	Promoção de valores de igualdade e diversidade, fortalecendo a cultura institucional.	A pesquisa fornecerá subsídios e recomendações para que o IFSC atinja as metas estabelecidas pelo decreto (prazo legal 2025), promovendo maior representatividade racial nos cargos de liderança.
Contribuição para a Formulação de Políticas Públicas	Fornecimento de dados para melhorar políticas públicas de inclusão racial.	Dados podem influenciar outras instituições públicas a adotar medidas semelhantes.
Capacitação e	Proposta de capacitação focada	Soluções baseadas em dados

Conscientização dos Gestores	em letramento racial e medidas de diversidade.	empíricos, aplicáveis ao contexto do IFSC.
-------------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor.

3.1 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS PARA A COLETA E GERAÇÃO DE DADOS

Ainda, quanto aos procedimentos técnicos, utiliza-se, além da pesquisa bibliográfica e documental, conforme destacado, o estudo de caso lançará mão da aplicação de questionários e a realização de entrevista para a coleta de dados in loco. Assim, o questionário foi composto por perguntas estruturadas (Apêndice 03), visando obter informações detalhadas sobre a percepção dos respondentes em relação ao tema. As perguntas incluem aspectos como experiência profissional, percepção sobre a representatividade racial nos cargos de gestão e sobre a existência de práticas discriminatórias na instituição, entre outros. A aplicação do questionário foi realizada de forma *on-line*, garantindo maior alcance e participação dos respondentes.

Quanto às entrevistas (Apêndice 02), foi elaborado um roteiro estruturado e aprofundado dos temas. O roteiro abordará questões relacionadas à trajetória profissional dos entrevistados, percepções sobre o ambiente organizacional, experiências pessoais relacionadas ao tema do racismo institucional, sugestões para combater a discriminação racial na instituição, ao Decreto nº 11.4443, à oficina formativa como forma de letramento racial, entre outros tópicos relevantes. As entrevistas foram conduzidas de forma virtual, com o intuito de dirimir os custos.

O material foi apresentado por meio de descrições analíticas, articuladas com os objetivos da pesquisa e o referencial teórico, evidenciando os principais achados a partir de uma perspectiva crítica e reflexiva sobre o contexto em estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, DOCUMENTAL E DO ESTUDO DE CASO

A pesquisa bibliográfica é uma etapa central na coleta e sistematização de conhecimentos para embasar projetos, trabalhos acadêmicos e estratégias de desenvolvimento institucional. No campo da Educação Profissional e Tecnológica ela cumpre função dupla: mapear e interpretar a produção científica disponível e, ao

mesmo tempo, construir o quadro teórico que orienta escolhas metodológicas, decisões curriculares e desenhos de gestão. Por isso, não se limita a levantar dados em livros, artigos, teses e dissertações; envolve seleção criteriosa, leitura analítica e comparação de diferentes tradições intelectuais, com vistas a produzir sínteses que iluminem problemas concretos e subsidiem intervenções.

No escopo desta dissertação, a pesquisa bibliográfica organiza-se intencionalmente em dois eixos complementares. O primeiro reúne obras fundamentais sobre a questão étnico-racial no Brasil, indispensáveis para compreender a gênese e a reprodução das desigualdades, os mecanismos institucionais de exclusão e as respostas políticas de enfrentamento. Esse eixo inclui autores que analisam o racismo como estrutura e como prática institucional, bem como categorias analíticas centrais como interseccionalidade, branquitude e ações afirmativas, permitindo qualificar o diagnóstico e os critérios de justiça na gestão pública.

O segundo eixo abrange a base teórico-metodológica da EPT, especialmente a tradição histórico-crítica que fundamenta a formação humana integral, o trabalho como princípio educativo, a formação omnilateral e a pesquisa como princípio pedagógico. A incorporação sistemática desse referencial é decisiva para vincular fins educativos e meios institucionais: ao articular ciência, técnica, cultura e trabalho como dimensões de uma mesma totalidade formativa, a EPT deixa de ser mero treinamento ocupacional e se torna projeto de democratização do conhecimento e de transformação social (Ramos e Corrêa Filho, 2025; Saviani, 2021). A leitura desses autores orienta a construção de currículos integrados, define critérios de avaliação centrados na apropriação conceitual e sustenta decisões de gestão alinhadas à finalidade pública da educação.

Ao integrar esses dois eixos, a pesquisa bibliográfica deixa claro que não há neutralidade possível: compreender a EPT à luz de sua finalidade emancipadora exige enfrentar a clivagem racial que historicamente regulou o acesso a saberes, posições e reconhecimento. Assim, as categorias formativas da EPT e as categorias analíticas do campo étnico-racial são mobilizadas de modo articulado para definir problemas, selecionar evidências, interpretar resultados e propor caminhos institucionais. Em síntese, a revisão bibliográfica aqui empreendida não é apenas um pano de fundo teórico, mas o próprio instrumento de mediação entre diagnóstico das

desigualdades raciais, desenho de políticas de gestão e compromisso com uma formação integral efetivamente pública e equitativa (Ramos e Corrêa Filho, 2025; Saviani, 2021).

Para sustentar a revisão de literatura desta dissertação, foi realizada uma busca sistemática no Portal de Periódicos da CAPES e no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, ampliando o escopo para incluir também legislações e documentos institucionais relacionados ao tema central da pesquisa. O objetivo da busca foi levantar e analisar produções científicas, normativas e referenciais teóricos que discutem racismo estrutural e institucional, representatividade racial, políticas afirmativas, letramento racial e sua interface com a gestão pública e com a Educação Profissional e Tecnológica.

Após a leitura de títulos, resumos e palavras-chave, aplicaram-se critérios de inclusão previamente definidos: aderência explícita aos temas de racismo estrutural/institucional; equidade racial e de gênero; ações afirmativas; letramento racial; gestão pública; representatividade negra; e políticas de equidade no âmbito da EPT. Também foram considerados estudos que abordavam interfaces entre currículo, práticas pedagógicas e arranjos institucionais da Rede Federal. Os critérios de exclusão eliminaram textos opinativos sem respaldo científico, publicações fora do escopo temático e materiais não revisados por pares ou indisponíveis em acesso integral.

O processo de seleção seguiu as etapas clássicas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão. Ao final, cinco produções foram selecionadas para análise aprofundada. A extração de dados contemplou os objetivos de cada estudo, seus fundamentos teórico-metodológicos, a abordagem do letramento racial e das ações afirmativas, além das interfaces entre gestão, formação e políticas institucionais. A análise foi conduzida por meio de leitura exploratória e análise de conteúdo temático, permitindo identificar convergências teóricas, tensões e lacunas de pesquisa.

A síntese dos estudos foi reconduzida aos problemas investigados aqui, destacando convergências e lacunas. Convergências aparecem na valorização de currículos integrados, na centralidade do conhecimento sistematizado e na exigência de mediações concretas entre teoria e prática. Entre as lacunas, sobressai a necessidade de maior explicitação de como princípios formativos se articulam com políticas institucionais de equidade, especialmente no que diz respeito à

representatividade nos espaços de decisão. Essa leitura orientou os focos analíticos do estudo empírico, assim como a concepção do produto educacional apresentado, garantindo coerência entre a base teórica revisada, o problema de pesquisa e as proposições formativas dirigidas à gestão.

Para além da revisão bibliográfica, foi desenvolvida uma pesquisa documental com foco em fontes primárias normativas e administrativas, compreendendo leis, decretos, portarias, resoluções, atas e relatórios institucionais. O objetivo foi reconstruir o marco regulatório que incide sobre a educação profissional e tecnológica e, especificamente, sobre a promoção da equidade racial na gestão do IFSC. A constituição do *corpus* ocorreu em quatro etapas: identificação, coleta, certificação de autenticidade e catalogação. Na identificação, foram localizados os diplomas centrais para o tema (Constituição Federal, Estatuto da Igualdade Racial, Lei de Cotas, Lei da Rede Federal, Decreto nº 11.443/2023 e normativas internas do IFSC, como resoluções do Conselho Superior (CONSUP) e portarias da Reitoria). A coleta privilegiou repositórios oficiais e repositórios institucionais. A certificação incluiu conferência de ementa, numeração, data, vigência e eventuais alterações. A catalogação registrou metadados padronizados (título, número, data, órgão emissor, escopo, palavras-chave e *links* permanentes).

A análise propriamente dita combinou dois movimentos complementares. Primeiro, foi aplicada uma leitura em três níveis: interpretação literal (conceitos, percentuais, prazos, sujeitos alcançados e obrigações), interpretação sistemática (articulação entre normas de hierarquias distintas e sua coerência com políticas públicas de EPT e de ações afirmativas) e interpretação teleológica (finalidades declaradas e problemas que a norma pretende sanar). Em seguida, realizou-se a análise de conteúdo, orientada por categorias dedutivas e indutivas. As categorias dedutivas foram definidas a partir do problema de pesquisa: escopo e alcance da norma; mecanismos de implementação; instrumentos de monitoramento e responsabilização; dispositivos de promoção da representatividade; relação com a gestão da EPT; e salvaguardas de equidade racial. As categorias indutivas emergiram do próprio material e incluíram, por exemplo, autodeclaração e heteroidentificação, reserva de vagas em cargos de confiança, tensionamentos com lógicas de indicação por confiança, comissões de acompanhamento e estratégias de formação e letramento racial.

Para garantir rastreabilidade e consistência, cada documento foi submetido a um protocolo de extração com campos padronizados: objetivo normativo, dispositivos centrais, atores responsáveis, prazos e metas, critérios de elegibilidade, requisitos de transparência e pontos críticos de implementação. Foram registradas versões e revogações, além de notas sobre possíveis conflitos normativos. A triangulação ocorreu em duas frentes: comparou-se os achados documentais com os dados empíricos da pesquisa com gestores e servidores negros (percepções sobre barreiras, letramento racial e representatividade) e confrontou-se as prescrições normativas com evidências de implementação no IFSC (como criação de comissões, distribuição de cotas em cargos e iniciativas formativas). Por fim, foram elaboradas sínteses comparativas que evidenciam convergências entre o que a norma prescreve e o que a instituição realiza, assim como lacunas operacionais, de monitoramento e de formação, oferecendo base metodológica para as recomendações e para a validação do produto educacional.

No contexto do Instituto Federal de Santa Catarina, essa abordagem vem sendo empregada para sistematizar dados estatísticos referentes à instituição, tais como número de matrículas, índices de evasão, indicadores de desempenho acadêmico, perfil socioeconômico dos estudantes, entre outros indicadores relevantes. E no caso deste estudo, a pesquisa documental permitiu analisar proporções e participações de diferentes grupos dentro da instituição, como alunos, professores, técnicos-administrativos e gestores, em cada área de atuação e gestão. Essa análise quantitativa e qualitativa dos dados documentais contribui para o diagnóstico de problemas, a identificação de tendências e a formulação de estratégias de intervenção para a melhoria institucional.

O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa qualitativa amplamente utilizada na investigação científica, especialmente nas áreas de ciências sociais, na educação e na administração. No contexto da EPT, estudo de casos vem sendo empregados tanto para a realização de pesquisas aplicadas, que desenvolvem intervenções por meio de produtos educacionais, quanto para compilar e analisar de forma detalhada e aprofundada os dados disponíveis sobre um determinado caso, situação ou fenômeno de interesse, com diferentes recortes de pesquisa.

No âmbito das instituições de ensino profissional, o estudo de caso pode ser utilizado para investigar práticas pedagógicas inovadoras, experiências de sucesso,

desafios institucionais, processos de gestão e outras questões relevantes para o desenvolvimento educacional e organizacional. Para isso, frequentemente são realizadas entrevistas, observações e análises documentais, além da aplicação de questionários e outras técnicas de coleta de dados, a fim de subsidiar as análises e interpretações.

Dessa forma, na presente pesquisa, a combinação dessas metodologias de pesquisa – pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso – permite uma abordagem abrangente e multidimensional no processo de produção de conhecimento e na formulação de estratégias de desenvolvimento institucional na área da Educação Profissional e Tecnológica. Assim como, a metodologia de análise mobilizada, a Análise Textual Discursiva, permitirá aprofundamento na compreensão das questões investigadas, a partir da sistematização de dados empíricos.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados provenientes da pesquisa bibliográfica e documental, foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Essa abordagem permite identificar e interpretar os significados presentes nos textos, categorizando e sistematizando as informações coletadas. Os conteúdos foram organizados por meio de fichamentos e/ou relatos simplificados das informações, facilitando a compreensão e a análise comparativa.

Na análise dos dados obtidos por meio de entrevistas, optou-se pela ATD que, segundo Moraes (2003) e Moraes e Galiuzzi (2006)

(...) pode ser compreendida como um processo auto-organizado de construção de compreensão em que novos entendimentos emergem de uma sequência recursiva de três componentes: desconstrução dos textos do corpus, a unitarização; estabelecimento de relações entre os elementos unitários, a categorização; o captar do novo emergente em que a nova compreensão é comunicada e validada (Moraes, 2003, p.192).

Portanto, a ATD estrutura-se em um ciclo composto por três etapas interdependentes. A primeira corresponde à unitarização, momento em que os textos do *corpus* são fragmentados em unidades de significado, permitindo uma aproximação detalhada do fenômeno investigado. Na sequência, ocorre a categorização, processo de articulação e organização dessas unidades em conjuntos mais complexos, capazes de expressar regularidades e sentidos emergentes. Por fim, a etapa de comunicação consiste na produção de metatextos

analíticos, nos quais se explicitam as novas compreensões construídas ao longo do percurso. Esse movimento recursivo, ao mesmo tempo rigoroso e criativo, possibilita a emergência de compreensões originais, caracterizando a ATD como um processo de construção e reconstrução contínua do conhecimento (Moraes, 2003; Moraes; Galiazzi, 2006). Moraes e Galiazzi (2006, p. 122) afirmam que “a análise textual discursiva constitui processo recursivo continuado para uma maior qualificação do que foi produzido. ‘O processo da análise textual discursiva é um constante ir e vir, agrupar e desagrupar, construir e desconstruir’”. Essa técnica busca compreender os sentidos presentes nos discursos dos entrevistados, considerando tanto o conteúdo explícito quanto os aspectos implícitos e contextuais das falas. As entrevistas foram transcritas na íntegra e submetidas a uma análise minuciosa, destacando-se as principais categorias temáticas e os pontos de convergência e divergência entre os participantes.

O questionário teve como objetivo principal coletar informações sobre a percepção e a experiência dos respondentes em relação a temas específicos relacionados à EPT no campo de gestão, tais como a participação da população negra nos cargos, a oportunização das ocupações, o nível e a modalidade da representação nos cargos.

Segundo Valer (2022), o questionário é

constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito. O questionário pode ser elaborado com perguntas fechadas, cujas respostas são de assinalar, como sim – não ou algo parecido. Há muitos casos em que as perguntas podem ser mistas, ou seja, além de o entrevistado assinalar uma resposta, ele deve justificar/explicar a escolha. Há ainda a possibilidade de a pergunta ser aberta, situação em que o pesquisado escreve livremente sobre a pergunta contida no comando. Assim, o tipo de pergunta e a forma como cada pergunta é elaborada depende do que o pesquisador deseja saber (Valer, 2022, p. 24).

O questionário, segundo Valer (2022), é um instrumento bastante versátil que pode ser ajustado de acordo com o que o pesquisador precisa saber. Ele pode conter perguntas fechadas, como aquelas de “sim” ou “não”, que facilitam a organização e análise dos dados, mas também pode trazer questões abertas ou mistas, que permitem ao participante expressar sua opinião de maneira mais livre e justificar suas escolhas. Essa flexibilidade torna o questionário uma ferramenta poderosa, pois oferece ao pesquisador a chance de captar tanto dados objetivos quanto subjetivos. No entanto, a forma como as perguntas são formuladas precisa

ser bem pensada, já que isso impacta diretamente na qualidade e na profundidade das informações coletadas. Em resumo, é um recurso que exige cuidado na elaboração, mas que pode render resultados bastante significativos quando bem utilizado.

No que tange ao roteiro das entrevistas, Valler (2022, p. 24) destaca a do formulário para o “roteiro de perguntas enunciadas pelo pesquisador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado”, no qual, este foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e nas categorias de análise previamente definidas. O roteiro contempla perguntas abertas e semiestruturadas, permitindo que os entrevistados expressem livremente suas opiniões, experiências e percepções sobre os temas em discussão. Foram abordados aspectos como a vivência institucional, os desafios enfrentados, as práticas de gestão, as expectativas em relação ao futuro, entre outros ângulos relevantes para o estudo. A partir dessas orientações foi utilizado o procedimento de análise de conteúdo que “permite a descrição sistemática, objetiva e qualitativa do conteúdo da comunicação” (Valler, 2022, p. 24).

O intuito da aplicação do questionário e da realização das entrevistas é obter uma compreensão mais ampla e aprofundada da realidade da instituição, possibilitando identificar demandas, pontos de melhoria e oportunidades de intervenção.

Quanto aos resultados, espera-se obter uma compreensão mais aprofundada do perfil dos ocupantes dos cargos de gestão no IFSC, identificando possíveis padrões de representatividade racial e evidências de racismo institucionalizado. Além disso, pretende-se identificar medidas de combate ao racismo realizadas na instituição e analisar seu impacto na composição dos quadros de gestão. Com base nos resultados obtidos, foi elaborada uma proposta de capacitação para os gestores, como produto educacional, visando promover o letramento racial e a implementação do percentual mínimo de representantes negros nos cargos de gestão.

3.4 PARTICIPANTES: SUJEITOS DE PESQUISA

Os participantes da pesquisa via formulário foram os servidores e servidoras autodeclarantes negros do IFSC. A seleção dos participantes foi feita a partir da lista de servidores autodeclarados pretos ou pardos, fornecida pela Diretoria de Gestão

de Pessoas, no Departamento de Seleção de Pessoas. A solicitação foi realizada por meio do sistema FALA.BR, pelo Serviço de Acesso à Informação.

As entrevistas foram realizadas com os diretores gerais dos Câmpus e Pró-Reitores da Reitoria, sorteados em um total de $\frac{1}{3}$ (9) dos atuais gestores (22 diretores de campi, 5 pró-reitores e 1 reitor). A aplicação foi realizada de modo *on-line* e/ou presencial nas dependências da Reitoria ou de câmpus do Instituto Federal de Santa Catarina, durante o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2025. A seleção dos participantes foi realizada via sorteio do número total de gestores, sendo observado como base a atual lista do Colégio de Dirigentes do IFSC, disponível em <https://sigrh.ifsc.edu.br/sigrh/public/colegiados/resolucoes.jsf>.

As atividades, portanto, foram conduzidas de duas maneiras, dependendo do grupo participante. Para os servidores do IFSC que se autodeclaram negros, foi utilizado o formulário estruturado. Já para os gestores - Pró-Reitor(a) e Diretor(a) de Câmpus e Polo de Inovação - (CD-2), a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas.

Para a aplicação virtual, foi utilizado um ambiente *on-line* que garanta a proteção e a privacidade dos dados, conforme previsto pelas normativas vigentes, incluindo a Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS.

Os participantes assinaram eletronicamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com as informações necessárias para a ciência da participação.

3.4.1 Critérios de inclusão

Participantes (Pesquisa via formulário - servidores negros): para a pesquisa estruturada (formulário) os participantes foram os servidores e servidoras do IFSC que se autodeclaram negros (pretos ou pardos) conforme a classificação do IBGE, devendo estes constar na lista oficial fornecida pela Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC, que foi utilizada para identificar os participantes elegíveis na data da solicitação. Os participantes deveriam estar disponíveis para responder ao questionário *on-line* de forma virtual, no segundo semestre de 2024, conforme o cronograma da pesquisa.

Participantes (Entrevista - Gestores): as entrevistas foram realizadas com a equipe de gestão atual (2021-2025), observando a portaria de nomeação vigente e a

participação ativa no Colégio de Dirigentes do IFSC, com seleção via sorteio virtual de $\frac{1}{3}$ dos gestores da Reitoria e Câmpus. Os participantes deveriam estar disponíveis para participar da entrevista em formato presencial ou *on-line* no segundo semestre de 2024, conforme cronograma da pesquisa.

3.4.2 Critérios de exclusão

Para os critérios de exclusão, foi observado: a) os servidores que não possuem autodeclaração vigente no sistema (SOU.GOV) e (SIG.RH), além dos servidores que não se enquadram no grupo negro (pesquisa estruturada); b) servidores que não foram selecionados via sorteio (pesquisa estruturada e semi); c) qualquer servidor ou gestor que se recuse participar ou que não assine o TCLE (pesquisa estruturada e semi); d) servidores e gestores que não puderam participar no período estipulado para a coleta de dados (segundo semestre de 2024) (pesquisa estruturada e semi); e) servidores ou gestores que não preencheram os requisitos mínimos, como: efetivo exercício e estabilidade (pesquisa estruturada e semi).

3.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi planejada para assegurar que todos os aspectos éticos sejam observados, garantindo a proteção dos participantes em todas as etapas. A identificação dos participantes foi preservada através da anonimização dos dados sensíveis, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Resolução CNS nº 510, de 2016, e pela Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS. Todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa, a relevância do estudo para o Instituto Federal de Santa Catarina e a Educação Profissional Tecnológica, e tiveram a liberdade de recusar sua participação ou solicitar informações adicionais a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo.

A pesquisa preocupou-se em seguir as melhores práticas de segurança e privacidade de dados, implementando medidas de controle de acesso. Além disso, foi desenhada para minimizar os riscos potenciais, tanto no que se refere à dimensão psíquica dos participantes, ao abordar temas sensíveis como racismo institucional, quanto na dimensão social e cultural, assegurando que as informações compartilhadas não comprometam as relações profissionais dos envolvidos. Em todos os casos, mecanismos de suporte e estratégias de mitigação estão previstos,

como o oferecimento de suporte psicológico e o uso de procedimentos para garantir a confidencialidade dos dados. Esses cuidados reforçam o compromisso da pesquisa com a ética, a dignidade dos participantes, e o impacto positivo que este estudo poderá ter na promoção da equidade racial dentro do IFSC e, potencialmente, em outras instituições de ensino para efetivação de sua contribuição. A pesquisa não envolveu menores de 18 anos.

Quadro 3 – Análise dos riscos da pesquisa

RISCO	DESCRIÇÃO	MANEJO
Riscos à Dimensão Psíquica	Desconforto emocional ao discutir experiências de racismo institucional ou discriminação, causando sentimentos de vulnerabilidade ou estresse.	Disponibilizar suporte psicológico e permitir que os participantes interrompam a participação a qualquer momento.
Riscos à Dimensão Social e Cultural	Impacto nas relações de trabalho ou ambiente institucional devido à divulgação de informações e posicionamento crítico, que pode resultar em repercussões sociais ou profissionais.	Garantir sigilo estrito dos dados coletados e remover qualquer informação que possa identificar diretamente um participante.
Riscos de Armazenamento de Dados	A coleta e o armazenamento de dados pessoais sensíveis, incluindo informações sobre a autodeclaração racial, podem resultar em violações de privacidade se não forem adequadamente protegidos.	Implementar medidas rigorosas de segurança da informação, como controle de acesso e segurança em duas etapas, para proteger os dados sensíveis dos participantes. Assegurar que os dados sejam anonimizados e armazenados com acesso restrito apenas ao pesquisador.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Por fim, cabe ressaltar que os aspectos éticos da pesquisa foram rigorosamente observados, para que não houvesse malefícios aos participantes, conforme destacado e para que os benefícios fossem ampliados tanto quanto foi permitido pelo escopo da pesquisa, considerando seu alcance em termos de produzir conhecimentos e promover debates como forma de conscientização em torno da questão étnico racial na gestão pública.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A análise e discussão dos resultados envolveu um processo de caráter qualitativo, pautado em diferentes fontes de dados. Inicialmente, foram levantados documentos institucionais disponíveis no Instituto Federal de Santa Catarina, como o Regimento Geral, portarias e instruções normativas, compondo a análise qualitativa dos dados institucionais. Em seguida, analisou-se os resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada aos servidores negros do IFSC, permitindo compreender suas percepções e experiências em relação à representatividade racial e à gestão institucional. Por fim, o capítulo contempla a análise das entrevistas realizadas com altos gestores da instituição (Diretores de Câmpus / Polo de Inovação, Pró-Reitores Diretoria Executiva e Reitor) possibilitando confrontar discursos, práticas e desafios que atravessam a implementação de políticas de representatividade racial no âmbito da gestão. A partir dessa triangulação de dados, busca-se discutir criticamente os achados, relacionando-os com o referencial teórico abordado anteriormente.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS INSTITUCIONAIS: ESTRUTURA E COMPOSIÇÃO DOS CARGOS DE GESTÃO NO IFSC

O Instituto Federal de Santa Catarina, com base na Plataforma Nilo Peçanha, 2023, tem em seu quadro 3.398 servidores ativos, entre docentes (1.728) e técnico-administrativos (1.670). Em toda sua composição há 22 Câmpus e Reitoria como locais de exercício dos servidores. A estrutura de gestão é composta conforme a forma exemplificada, seguindo o Regimento Geral:

- a. Reitoria: Reitor(a), Diretoria Executiva, Chefia de Gabinete, Pró-reitorias e Polo de Inovação. Cada ente da gestão possui suas diretorias, departamentos, assessorias e coordenadorias distribuídos sistemicamente.
- b. Câmpus: Diretor(a), assessorias, Departamento de Administração, Diretoria de Ensino, Departamento de Assistência Estudantil, departamentos acadêmicos e demais coordenações.

No total, são 600 cargos de direção e funções de confiança distribuídos entre Reitoria e Câmpus, especificados por CD - Cargo de Direção, que se distribui entre: CD-1 (Apenas Reitor(a)); CD-2 (Pró-Reitor(a) e Diretor(a) de Câmpus e Polo de Inovação); CD-3 (Diretor(a) de setor e Procurador(a) Federal); CD-4 (Chefe de departamento); FG 1 a 4 (coordenações, assessorias e secretarias) e FUC/FCC

(coordenação de cursos). O nível das funções em cada área/setor pode ser alterado de acordo com a gestão eleita, exceto para os cargos de Reitor, Diretor de Câmpus e Pró-Reitor. Dos cargos relacionados, de acordo com informações do DSP/DGP/IFSC, o percentual atual de ocupação por raça obtém o seguinte cenário:

Tabela 1 – Composição dos Cargos de Direção (CD), Funções de Confiança (FG) e Função

Tipo de Cargo / Função	Total de Cargos	Ocupantes Brancos	% de brancos	Ocupantes Negros	% de negros
Cargos de Direção (CD)	122	114	93,4%	8	6,6%
Funções de Confiança (FG)	305	270	88,5%	35	11,5%
Função Comissionada de Coordenação de Curso (FUC / FCC)	173	161	93,1%	12	6,9%

Comissionada de Coordenação de Curso (FUC e FCC) no IFSC

Fonte: DSP - IFSC, 2023.⁸

A composição apresentada revela um cenário em que é possível verificar que a instituição perpetua um retrato social que não difere muito do que ocorre âmbito privado, conforme apresentado anteriormente. As marcas da historicidade perpetuam desigualdades na composição de cargos e funções de liderança, ou do dito trabalho intelectual que historicamente são ocupados por pessoas brancas. Ainda que, deve-se ressaltar, nunca foi realizado qualquer procedimento sistemático de heteroidentificação⁹ com os autodeclarantes.

Conforme explanado por Almeida (2018), o racismo estrutural que permeia o tecido social, faz com que a representatividade negra nos espaços seja atingida por

⁸ A classificação de cores utilizada pela Instituição é a adotada pelo IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

⁹ A expressão heteroidentificação integra o prefixo de origem grega *hetero*, que remete a “outro” ou “diferente”. Dessa forma, o termo indica um processo de identificação realizado por uma pessoa distinta daquela que está sendo avaliada, em contraste com o prefixo *auto*, que se refere ao próprio sujeito, como ocorre na autodeclaração. Nesse sentido, a heteroidentificação é entendida como um procedimento complementar à autodeclaração, que envolve a avaliação da percepção social realizada por terceiros sobre a identidade étnico-racial do indivíduo. Esse mecanismo busca conferir maior segurança e legitimidade à política de classificação racial, especialmente em contextos de ações afirmativas, evitando fraudes e garantindo que os benefícios destinados a grupos historicamente discriminados alcancem, de fato, seus públicos-alvo (Universidade Federal de Rondonópolis, 2021).

este mecanismo, levando à institucionalização da prática de desigualdade e operando pela naturalização de hierarquias sociais e institucionais, limitando a mobilidade da população negra nos espaços de prestígio e poder.

A análise da composição realizada indica que menos de 10% dos servidores dos cargos de CD, são ocupantes negros. É de se ressaltar que a presença dessa população aumenta nos cargos de FG, sendo próximo a 12%. Os cargos de FG possuem característica mais funcional, ligados diretamente ao dia a dia do trabalho dos servidores. Muito embora o quantitativo seja ínfimo ao necessário, ela é a reprodução de um padrão que reserva à população negra funções de menor prestígio institucional, ainda que relevantes para o funcionamento cotidiano da organização. Como destaca Munanga (2005), a lógica racial no Brasil foi historicamente construída para manter a população negra em posições subalternizadas, mesmo após a abolição, sendo um mecanismo de reprodução de privilégios. A representatividade negra nos espaços institucionais não é apenas uma questão de presença, mas de participação ativa nos processos de decisão e formulação de políticas, de modo a romper com práticas excludentes e ampliar a democracia institucional.

Atualmente, o Serviço Público Federal dispõe de um conjunto de normativas que disciplinam a investidura em cargos de gestão, tanto em nível nacional quanto no âmbito da educação. A análise, nesta pesquisa, refere-se unicamente ao Instituto Federal de Santa Catarina. Entre elas, destacam-se a Lei nº 14.204/2021 e o Decreto nº 10.829/2021, que regulamentam a ocupação de cargos em comissão e funções de confiança; o Decreto nº 6.986/2009 e a Lei nº 11.892/2008, que estruturam a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica; e, mais recentemente, o Decreto nº 11.443/2023, que estabeleceu o percentual mínimo de 30% de pessoas negras nos cargos de direção e funções de confiança para ser cumprido até dezembro de 2025 (Brasil, 2023).

Nesse contexto, a Portaria do Reitor nº 1.570/2023/IFSC consolidou critérios gerais e específicos para a ocupação dos Cargos de Direção, Funções Gratificadas e Funções Comissionadas de Coordenação de Curso, exigindo requisitos como idoneidade moral, compatibilidade entre formação acadêmica e atribuições do cargo, experiência profissional, titulação ou certificação em áreas de gestão, além da obrigatoriedade de capacitação continuada. A Portaria nº 1.570 iniciou o debate no

IFSC trazendo, de forma explícita, o princípio da diversidade e da igualdade de oportunidades, alinhando-se às determinações do Decreto nº 11.443/2023 e instituindo prazo para o cumprimento das metas de representatividade racial, conforme o § 2º, ao orientar que “a formulação de critérios específicos para cumprimento do Decreto nº 11.443/2023 será realizada a partir de proposições organizadas por Grupo de Trabalho específico”.

As discussões referentes ao Decreto nº 11.443 iniciaram em 2023 no IFSC, a partir da publicação da Portaria nº 2995 de 25 de setembro de 2023, sobre coordenação do autor deste trabalho. Esse processo foi formalizado na Resolução do Conselho Superior nº 149/2025, que estabeleceu as diretrizes para a aplicação do decreto na instituição. A aprovação da resolução resultou de um dos debates mais intensos da história recente do Conselho Superior, demandando três reuniões distintas para a consolidação do texto final.

Conforme registrado nas gravações disponíveis no canal IFSC TV, a primeira discussão ocorreu durante a 91ª Reunião Ordinária do Conselho Superior, realizada em 3 de fevereiro de 2025, na qual o tema foi introduzido e recebeu suas primeiras manifestações. A reunião foi suspensa após a falta de quórum para debate do tema. A segunda etapa da argumentação ocorreu na 56ª Reunião Ordinária, em 10 de março de 2025, quando a proposta passou por aprofundamento e divergências mais explícitas vieram à tona. Por fim, diante da necessidade de deliberação exclusiva, realizou-se a 57ª Reunião Extraordinária, em 24 de março de 2025, dedicada integralmente ao tema, na qual se chegou à redação final da resolução, a atual nº 149/2025. É fundamental aqui ressaltar que a minuta produzida pelo grupo de trabalho tenha servido de base, ela não foi aprovada em sua integralidade, sendo suprimidos pontos de grande relevância, como a obrigatoriedade da presença de uma pessoa negra em todas as chapas para concorrer aos cargos de reitor e de diretores-gerais de câmpus, bem como a previsão de busca ativa de pessoas negras em outros câmpus ou em instituições externas para compor cargos de gestão.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES NEGROS DO IFSC

A análise buscou compreender percepções, opiniões e propostas da comunidade de servidores negros (técnicos e docentes) a respeito da equidade racial, do enfrentamento ao racismo institucional e da promoção da representatividade negra nos espaços de decisão do IFSC. A partir da aplicação de questionários e da sistematização das respostas por meio de gráficos estatísticos, identificou-se tanto as demandas mais urgentes quanto as compreensões coletivas sobre a temática do racismo estrutural e institucional, especialmente no âmbito da alta gestão e dos conselhos representativos da instituição.

Como se observa no gráfico 13 (68,8%) considera extremamente necessária e prioritária a promoção de ações de formação voltadas à alta gestão e aos conselhos representativos do IFSC sobre letramento racial, equidade e enfrentamento ao racismo institucional, conforme se observa no Gráfico 13. Esse dado aponta para uma consciência coletiva consolidada em relação à centralidade do conhecimento crítico e da sensibilização antirracista para transformar estruturas e posturas no interior das instâncias decisórias da instituição. Por outro lado, apenas uma minoria (2,7%) considera que não há necessidade dessas ações no momento. O entendimento predominante, portanto, considera a formação uma estratégia imprescindível para combater desigualdades raciais enraizadas nas práticas institucionais.

Ao serem perguntados sobre quais medidas são percebidas como mais urgentes para ampliar a representatividade negra nos cargos de gestão do IFSC, gráfico 14, 42,9% dos participantes apontam a implementação de ações afirmativas - como cotas para pessoas negras nos cargos de CD e FG - como a ação mais relevante. Esse resultado evidencia que grande parte da comunidade entende a necessidade de mecanismos estruturais e vinculantes para garantir presença negra efetiva na gestão, indo além de estratégias apenas formativas. Em seguida, aparecem medidas como campanhas institucionais de sensibilização (20,5%) e formação de gestores(as) em diversidade e inclusão (18,8%), mostrando que, embora as ações afirmativas sejam vistas como prioritárias, há também a valorização de ações educativas e culturais que favoreçam um ambiente mais receptivo e antirracista. O monitoramento e a transparência de dados raciais (17,9%) também foram mencionados, apontando para a importância da construção de um

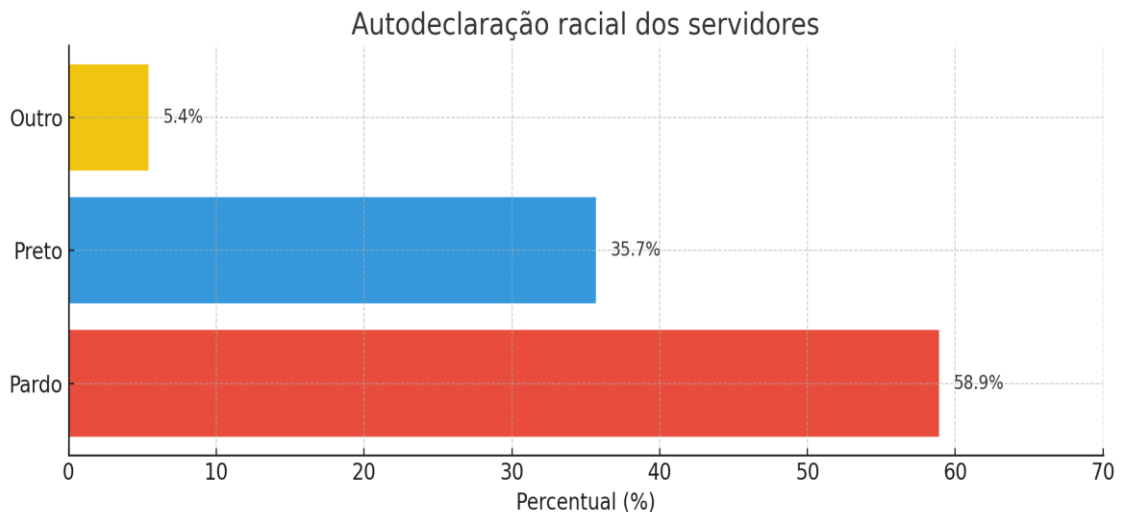
sistema de acompanhamento que possibilite avaliar as políticas de inclusão e seus efeitos concretos.

Portanto, a leitura crítica desses dados serve concomitantemente como termômetro da percepção institucional sobre a temática e como insumo estratégico para o planejamento de políticas públicas internas mais eficazes, coerentes com os princípios da equidade e da inclusão. Trata-se de um passo fundamental para fortalecer o IFSC como uma instituição verdadeiramente comprometida com os direitos humanos, a democracia e o enfrentamento das desigualdades raciais que ainda persistem em seus espaços de poder.

O questionário foi direcionado exclusivamente a servidores negros do IFSC, portanto, não se trata de um recorte da população geral da instituição, mas sim de uma investigação voltada a pessoas que se identificam dentro da categoria da negritude, conforme concepções políticas e sociais da identidade racial no Brasil.

Nesse sentido, o Gráfico 1 apresenta as respostas obtidas quanto à autodeclaração dos participantes, quanto à pergunta “como você se identifica?”.

Gráfico 1 – Autodeclaração dos servidores participantes da pesquisa



Analisando os dados do gráfico, o fato de uma parcela expressiva dos participantes ter se autodeclarado pardo (58,9%) e uma parcela menor como "preto" (35,7%) não deve ser lido como expressão de diversidade racial ou de ampla representatividade negra, mas sim como um indicativo importante da complexidade da autodeclaração racial no contexto brasileiro, inclusive dentro de uma pesquisa que se propõe a ouvir apenas servidores negros.

Essa diferença entre os que se reconhecem como "pretos" e os que optam pela autodeclaração "parda" levanta uma problemática estrutural: há uma evidente tensão entre a identidade atribuída (pessoas negras selecionadas para responder ao questionário) e a identidade assumida. Essa tensão pode ser interpretada como reflexo de processos de apagamento racial, embranquecimento simbólico, ou da fragilidade da educação racial crítica no ambiente institucional.

O Gráfico 1 apresenta os dados da autodeclaração racial dos 112 servidores participantes, todos previamente selecionados por se enquadrarem na categoria de servidores negros do IFSC. Os resultados revelam que 58,9% dos respondentes se identificam como pardos, 35,7% como pretos e apenas 5,4% como "outros", categoria residual que pode conter respostas como "moreno", "afrodescendente", ou até ausência de autodeclaração.

Esse dado é altamente significativo porque sinaliza uma complexidade já esperada no campo das relações raciais no Brasil: mesmo entre servidores que são reconhecidos (ou se reconhecem, ao menos parcialmente) como pertencentes à população negra, a maioria opta pela autodeclaração parda. Essa escolha não pode ser lida de forma isolada ou descontextualizada, pois reflete os atravessamentos históricos da ideologia do branqueamento, da mestiçagem como projeto nacional e da negação da negritude como identidade política afirmativa.

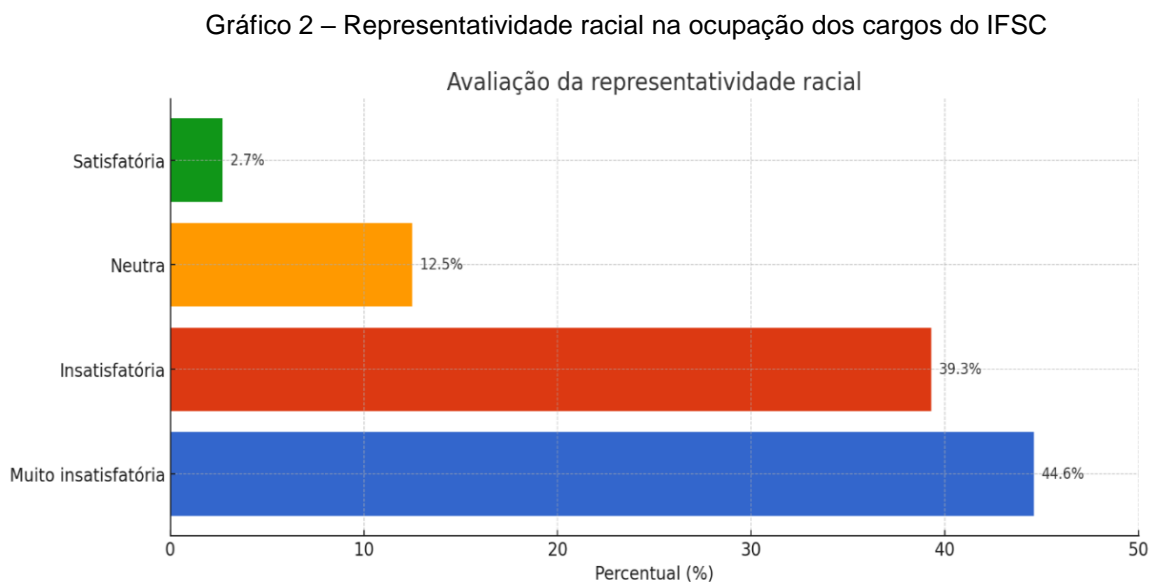
A autodeclaração como preto representa, portanto, não apenas uma escolha identitária, mas um posicionamento político e subjetivo que, embora minoritário neste grupo (35,7%), pode indicar níveis mais altos de consciência racial ou experiências pessoais de racialização mais marcantes. Por outro lado, o fato de uma parcela significativa (quase 60%) optar pelo termo pardo reforça a necessidade de políticas institucionais de letramento racial, não apenas para brancos, mas também dentro das próprias comunidades negras, inclusive nos espaços de trabalho.

Outro ponto que merece atenção é a existência da categoria "outro", que, embora numericamente pequena (5,4%), evidencia que mesmo dentro de um questionário voltado exclusivamente a servidores negros, há dificuldade ou hesitação em se autodeclarar dentro dos marcadores raciais reconhecidos oficialmente. Isso pode estar relacionado à ausência de políticas robustas de afirmação racial no cotidiano institucional, à insegurança quanto aos efeitos sociais

da autodeclaração como negro ou mesmo à rejeição consciente dos marcadores étnico-raciais.

Portanto, a análise desse gráfico não deve ser lida em termos de diversidade, mas sim como um sintoma das contradições e tensões que marcam a construção da identidade racial negra no Brasil e, especificamente, no interior de instituições públicas como o IFSC. O fato de uma pesquisa realizada com pessoas negras expor predominância da autodeclaração como "pardo" indica um desafio urgente para o fortalecimento das políticas de consciência racial, letramento crítico e autoidentificação no serviço público federal.

O Gráfico 2 apresenta os resultados obtidos com a pergunta “Como você considera a representatividade racial na ocupação dos cargos de gestão do IFSC no período recente”.



O dado mais expressivo, com relação à avaliação da representatividade racial nos cargos do IFSC, Gráfico 2, é que 44,6% das pessoas responderam considerar a representatividade racial “muito insatisfatória”, indicando uma percepção de profunda exclusão e ausência de políticas efetivas de promoção da equidade racial na ocupação dos cargos de gestão. Somado a isso, outros 39,3% avaliam como “insatisfatória”, revelando uma crítica consistente à insuficiência das ações institucionais na superação da desigualdade racial. Em conjunto, esses dois indicadores totalizam 83,9% das respostas, o que expressa, de forma alarmante, uma quase unanimidade na percepção negativa da gestão institucional sobre a presença negra nos cargos de comando.

Essa percepção precisa ser compreendida à luz de uma política institucional que, embora avance em diagnósticos e formulações, não tem produzido efeitos significativos na ruptura com padrões de exclusão histórica. A ausência de representatividade racial nesses espaços de liderança contribui para a reprodução de assimetrias, silenciosamente mantidas por estruturas institucionais que não enfrentam, com a devida radicalidade, o racismo estrutural.

Por outro lado, uma minoria significativa expressa uma percepção mais branda ou até positiva do cenário atual: 12,5% responderam considerar o cenário “neutro”, seja por reconhecerem algum equilíbrio ou por não se posicionarem; apenas 2,7% avaliaram como “satisfatória” a representatividade racial nos cargos de gestão. O dado que mais chama atenção, contudo, é a total ausência de respostas na categoria “muito satisfatória”, o que evidencia que nenhum servidor negro ou negra percebe a existência de uma política verdadeiramente efetiva de promoção de lideranças negras na gestão do IFSC.

Da leitura dos dados emergem tensões importantes. A avaliação negativa é quase consensual, o que sugere que, embora o debate racial esteja presente, ele ainda não se converteu em mudanças estruturais na esfera da gestão. A inexistência de avaliações classificadas como “muito satisfatórias” indica que, quando presentes, as ações afirmativas não têm produzido os efeitos esperados pela comunidade negra. O elevado percentual de respostas “muito insatisfatórias” reforça a hipótese de persistência de barreiras institucionais, por vezes invisíveis, que dificultam o acesso de pessoas negras a posições de poder e decisão.

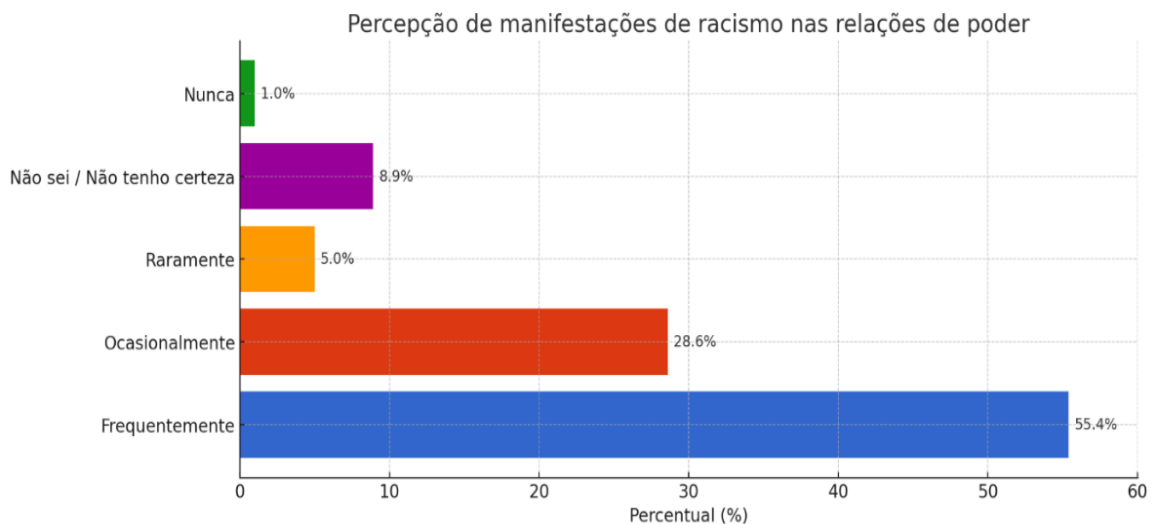
Considerando que todas as pessoas respondentes se autodeclaram pretas ou pardas, o conjunto de percepções deve ser lido como um retrato interno, elaborado por quem vivencia a exclusão institucional. Trata-se, portanto, de uma denúncia coletiva sobre como o IFSC tem promovido, ou deixado de promover, a equidade racial no âmbito de sua gestão. Não é uma opinião externa, mas uma leitura crítica produzida a partir da experiência cotidiana de limites e lacunas nas políticas de diversidade.

Diante desse quadro, impõe-se a adoção de encaminhamentos objetivos. É necessário que o IFSC reflita criticamente sobre as barreiras estruturais que obstam a ascensão de servidores negros aos cargos de liderança, fortaleça políticas de formação continuada com enfoque no letramento racial da alta gestão, desenvolva

indicadores para monitorar a representatividade racial nos espaços de poder e estabeleça metas institucionais claras de equidade para cargos de gestão e direção. Essas medidas, articuladas, oferecem um caminho concreto para transformar um diagnóstico de insatisfação em compromisso institucional verificável.

A análise do Gráfico 3, que investiga a percepção sobre a manifestação do racismo institucional nas relações de poder no âmbito da representatividade racial dentro do IFSC, exhibe dados profundamente alarmantes, sobretudo considerando que todos os participantes da pesquisa são pessoas negras, o que reforça ainda mais a legitimidade da experiência relatada.

Gráfico 3 – Percepção sobre o racismo institucional no IFSC



No que tange a percepção de racismo nas relações de poder, 55,4% dos respondentes afirmam que percebem manifestações de racismo, frequentemente, nas instâncias de poder institucional. O dado expressa a constatação de um padrão reiterado, sistemático e enraizado de desigualdade racial no ambiente de trabalho. Esse número ultrapassa a metade dos participantes, o que indica que o racismo não é pontual nem esporádico, mas sim percebido como estrutural dentro do espaço institucional.

Além disso, 28,6% apontam que essa manifestação ocorre ocasionalmente, o que somado ao grupo anterior, eleva o índice para 84% dos respondentes que já testemunharam ou vivenciaram situações de racismo institucional no IFSC em alguma medida. Esse acúmulo de experiências sinaliza a existência de uma cultura

institucional que, mesmo que não se declare racista, reproduz práticas discriminatórias no cotidiano das decisões e relações de poder.

Acerca do baixo reconhecimento, apenas 1% afirmou nunca ter percebido tais manifestações, o que denota uma quase total ausência de desconhecimento da existência do problema por parte do público-alvo da pesquisa. Esse dado evidencia que os impactos do racismo são visíveis e reconhecíveis por quase todos os servidores negros ou negras da instituição, mesmo que em intensidades diferentes.

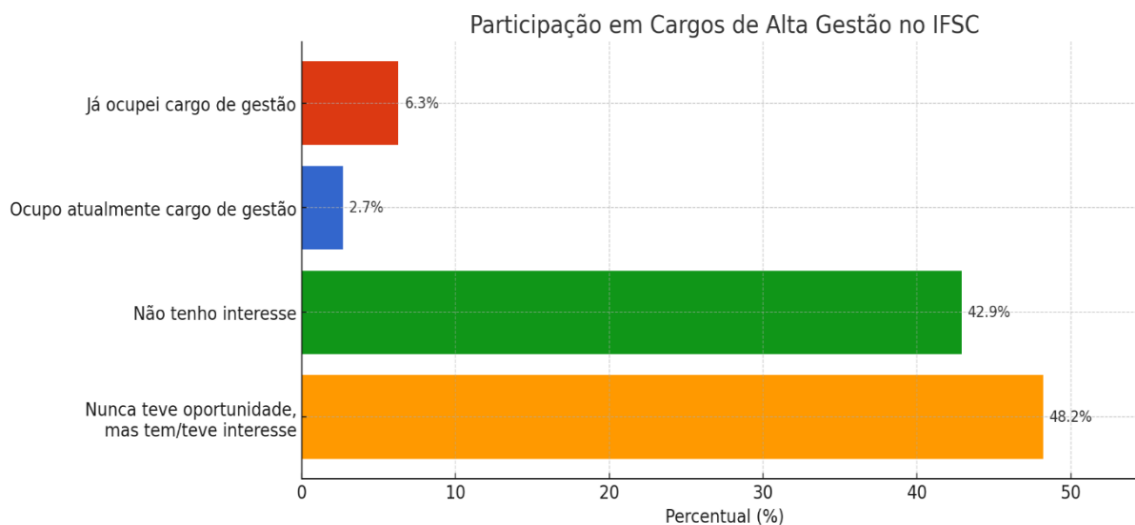
Sobre a insegurança e silenciamento, o percentual de 8,9% que respondeu “Não sei / Não tenho certeza” pode estar relacionado a duas situações: ou há uma incerteza genuína sobre o que caracteriza o racismo institucional, o que evidencia falhas formativas e ausência de processos de letramento racial institucionalizado, ou há receio de responder, revelando o impacto do silenciamento histórico que atinge servidores negros em ambientes hierarquizados e marcados por estruturas racializadas de poder.

Sobre as implicações e problemáticas emergentes, o Gráfico 3, quando lido à luz da totalidade da pesquisa, amplia a compreensão de que o IFSC enfrenta uma grave crise de reconhecimento e enfrentamento das práticas institucionais racializadas. O fato de que a maioria dos participantes não apenas se identifica como negros ou pardos, mas também denuncia cotidianamente as práticas racistas nos espaços de gestão, indica que o racismo no IFSC não é velado: ele é nomeado, percebido e vivenciado de forma contínua.

Portanto, os dados demonstram que a questão da representatividade racial não pode ser tratada apenas por meio de políticas de ocupação de cargos por pessoas negras, mas exige um compromisso institucional profundo com a transformação da cultura organizacional, com ênfase na formação antirracista, na escuta ativa e na revisão crítica dos mecanismos de poder e decisão que perpetuam tais desigualdades.

O Gráfico 4 apresenta a participação e o interesse de servidores/as negros/as em cargos de alta gestão no IFSC, evidenciando o grau de representatividade racial nos principais postos de decisão da instituição.

Gráfico 4 – Participação em cargos de alta gestão no IFSC



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise do Gráfico 4, que investiga a oportunidade de ocupação de cargos da alta gestão no IFSC entre pessoas negras participantes da pesquisa, revela uma significativa desigualdade no acesso a esses espaços institucionais. É importante destacar que o questionário foi aplicado exclusivamente com pessoas negras, o que reforça a urgência de se considerar o recorte racial na interpretação dos dados.

A distribuição das respostas denota um quadro de sub-representação: 48,2% dos respondentes afirmaram nunca ter tido oportunidade de ocupar cargos de Direção (CD-2, CD-3, CD-1), apesar de terem, ou terem tido, interesse; 42,9% declararam não ter interesse em cargos de alta gestão; apenas 6,3% relataram já ter ocupado cargos de gestão no passado; e somente 2,7% atuam atualmente em posições de alta gestão.

Os dados sugerem baixa ocupação atual de pessoas negras em espaços estratégicos de decisão, evidenciada pelos 2,7% em exercício. Mesmo com políticas institucionais voltadas à diversidade, a persistência de barreiras estruturais ao acesso e à permanência nesses cargos é um sinal claro de que os mecanismos existentes não têm sido suficientes.

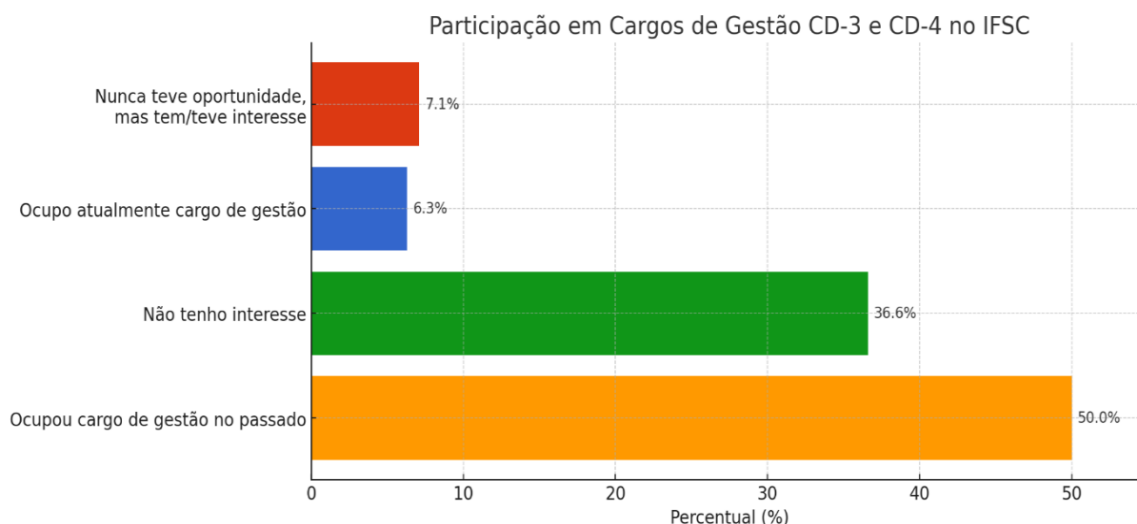
Chama atenção, ainda, que quase metade nunca tenha tido oportunidade apesar do interesse, o que indica possível exclusão sistemática nos processos de seleção e promoção, bem como carência de ações como programas de formação para liderança, mentoria e processos seletivos inclusivos. Já o percentual de 42,9% que afirma não ter interesse pode refletir experiências desmotivadoras, ambientes

pouco acolhedores e baixa representatividade, e não um desinteresse natural. Por fim, os 6,3% que já ocuparam gestão no passado parecem episódios pontuais, sem continuidade nem multiplicação, sugerindo falta de políticas de manutenção e incentivo à permanência de pessoas negras em posições de liderança.

Os resultados expressos no Gráfico 4, articulados aos demais já analisados, evidenciam que a presença negra nos cargos de gestão no IFSC ainda é fortemente limitada. Os dados reforçam a percepção da existência de barreiras estruturais, simbólicas e institucionais que dificultam o acesso e a permanência de pessoas negras em posições de poder. A análise crítica desse cenário deve mobilizar a instituição à adoção de estratégias afirmativas, à revisão de seus processos de seleção e à promoção de ambientes mais inclusivos e representativos em todas as esferas de decisão.

No Gráfico 5, o questionamento buscou identificar se os(as) respondentes já tiveram a oportunidade de ocupar demais cargos de gestão em nível de CD-3 e CD-4, no âmbito do IFSC, seja no câmpus ou na Reitoria.

Gráfico 5 – Participação em cargos gestão no IFSC



As respostas se distribuíram da seguinte forma: 50% afirmaram que, no passado, ocuparam um cargo de gestão; 36,6% declararam não ter interesse; 6,3% informaram ocupar atualmente um cargo de gestão; e 7,1% disseram nunca ter tido essa oportunidade, embora tenham ou já tenham tido interesse.

No que diz respeito à participação real e histórica, a ocupação atual por pessoas negras ainda é muito baixa (6,3%), mas o fato de metade dos respondentes

relatar experiência pretérita em gestão (50%) é significativo. Esse dado sugere, de um lado, a presença episódica ou pontual de pessoas negras em cargos como CD-3 e CD-4, sem continuidade e sem uma política de permanência; de outro, evidencia a ausência de mecanismos institucionais que sustentem progressão e apoio, o que ajuda a explicar por que a maioria não permanece nesses postos.

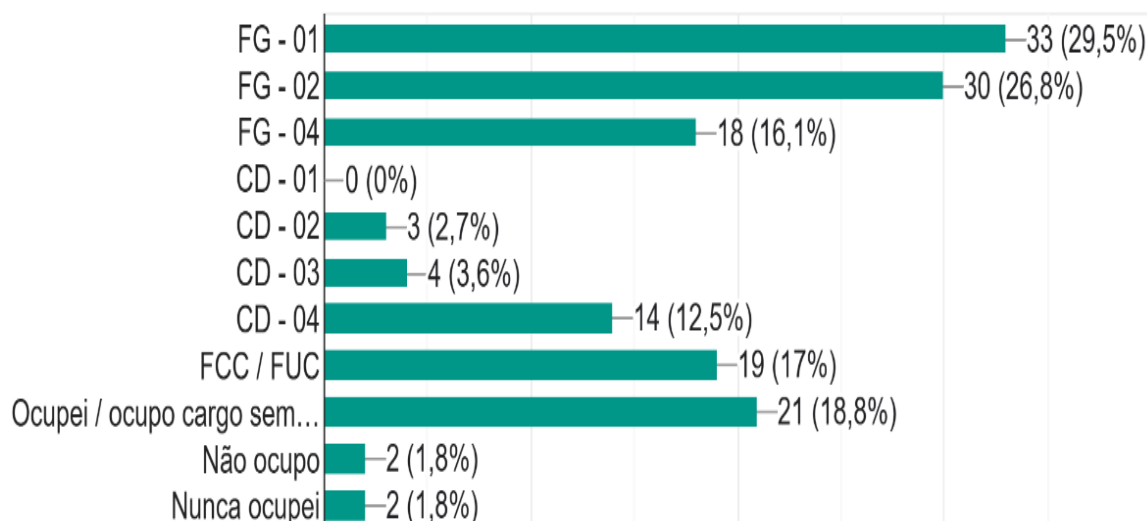
O percentual de 36,6% que não manifesta interesse demanda leitura cautelosa, pois, muitas vezes, trata-se de desistência estratégica e não de falta de capacidade ou vontade. Ambientes percebidos como racialmente hostis, carência de incentivo e de formação específica, escassez de redes de apoio e sensação de não pertencimento podem levar pessoas negras a evitarem disputar espaços decisórios. Por fim, os 7,1% que nunca tiveram oportunidade, apesar do interesse, expõem barreiras estruturais de acesso, como processos seletivos pouco transparentes, critérios informais de escolha que favorecem determinados grupos e a baixa representatividade negra que dificulta referências e incentivos para a entrada e a permanência na gestão.

É essencial reforçar que todas as pessoas respondentes se autodeclaram negras. Portanto, o gráfico expõe diretamente as percepções e experiências de exclusão ou acesso parcial à gestão no IFSC a partir da perspectiva de pessoas negras, o que confere à análise um valor crítico incontornável.

Dessa forma, os dados revelam uma dinâmica institucional que não garante o acesso equitativo e permanente de pessoas negras aos cargos de gestão CD-3 e CD-4. Há uma participação pretérita considerável, mas uma ocupação atual muito baixa e uma tendência crescente ao desinteresse, sinalizando que, mesmo quando presentes, essas pessoas enfrentam resistências e barreiras que dificultam a permanência e o reconhecimento institucional.

O Gráfico 6 apresenta um levantamento quantitativo das funções de gestão já exercidas ou ainda em exercício por pessoas negras participantes da pesquisa. Ele permite identificar o tipo de cargo ocupado (como CD, FG, FCC, etc.) e, também, mostra os códigos funcionais (CD-1 a FG-4 / FCC) em suas distribuições percentuais.

Gráfico 6 – Ocupação de pessoas negras nos cargos de gestão



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Cabe reiterar que esta pesquisa é realizada exclusivamente com pessoas negras, o que dá à leitura dos dados uma perspectiva fundamental de racialização dos espaços de poder e gestão na instituição. Qualquer ausência ou baixa incidência em cargos deve ser compreendida como indício de uma estrutura excludente ou pouco acessível a essas pessoas, mesmo quando os percentuais totais não são nulos.

Em relação aos cargos com maior frequência de ocupação, a FG-01 (Função Gratificada 01) concentrou 33 respondentes (29,5%), seguida da FG-02 com 30 respondentes (26,8%) e da FG-04 com 18 respondentes (16,1%).

Esses três cargos concentram 72,4% das ocupações informadas, evidenciando que a maior parte dos cargos ocupados por pessoas negras são funções gratificadas de nível inferior (FG), e não Cargos de Direção.

No recorte dos Cargos de Direção, não houve respostas para CD-01 (0%). Já o CD-02 apareceu em 3 respostas (2,7%), o CD-03 em 4 respostas (3,6%) e o CD-04 concentrou 14 respostas (12,5%).

A ausência de ocupação do CD-01 (nível hierárquico mais elevado – Reitor/Reitora) é significativa e evidencia a invisibilidade de pessoas negras em posições de maior poder institucional. A baixa presença em CD-02 e CD-03 reforça o cenário de sub-representação estrutural. Já em relação às Funções em comissão (FCC / FUC), temos FCC / FUC: 19 respostas (17%).

Este dado é relevante porque indica um número considerável de pessoas negras atuando em funções de confiança (sem necessariamente cargos formalizados via código CD ou FG, o que pode estar relacionado a áreas técnicas ou administrativas que exigem confiança da chefia, mas que ainda assim não garantem o mesmo prestígio nem participação decisória das funções CD.

Na categoria “Ocupo/ocupe cargo sem código”, 21 pessoas (18,8%) informaram ter exercido ou exercer cargos de gestão sem qualquer codificação formal.

Isso é extremamente problemático, pois sugere a existência de um número expressivo de servidores negros assumindo funções de responsabilidade e liderança sem reconhecimento institucional formal ou remuneração correspondente. Esse fenômeno pode ser lido como uma forma de precarização da liderança negra, indicando uma lógica de exploração simbólica e material dessas trajetórias.

As categorias residuais reúnem respostas com apenas um ou dois votos (0,9% a 1,8%) e surgem como variações livres, provavelmente digitadas manualmente, tais como “nunca ocupei”, “Não ocupo”, “CD 2 por substituição de férias”, “nunca ocupei por não ser negro” e “Nunca tive função”, entre outras. Embora minoritárias, essas entradas expõem inconsistências na codificação e lacunas de padronização do questionário, sugerindo dificuldade de preenchimento uniforme, possível ausência de informações organizadas e o aparecimento de narrativas espontâneas de não pertencimento ou exclusão direta, como no caso de quem afirma “nunca ocupei por não ser negro”, indicando uma percepção de que apenas agora, ao ser interpelada como pessoa negra, passa a ser considerada na pesquisa, apesar de antes não ser reconhecida como tal.

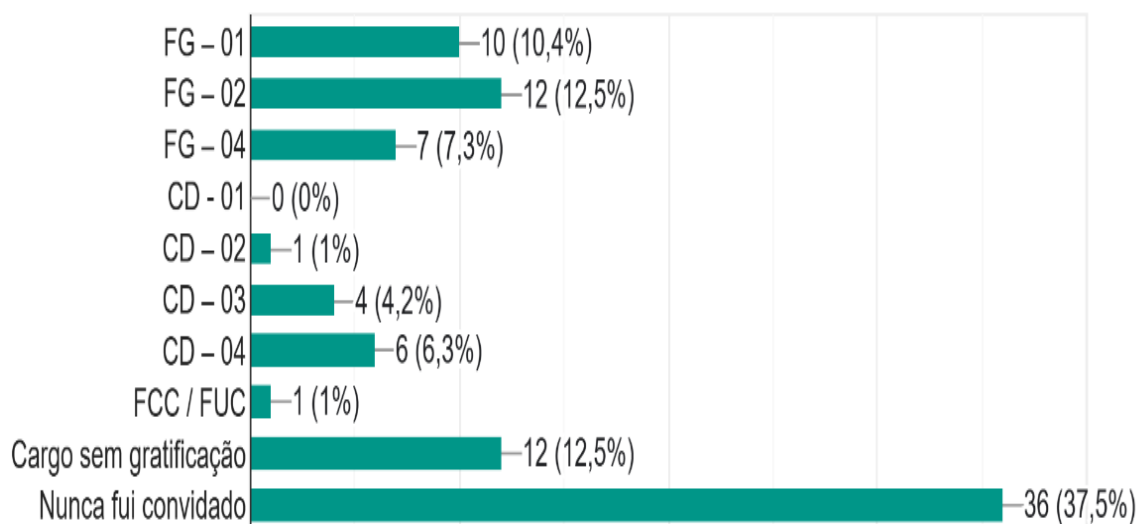
Em termos analíticos, evidencia-se uma interseção crítica entre invisibilidade e informalidade: de um lado, a sub-representação formal em cargos de alta gestão (especialmente CD-01 e CD-02); de outro, a recorrente presença em funções sem código ou em códigos de menor prestígio (FG, FCC), geralmente desvinculadas do núcleo de poder decisório. Essa dupla exclusão ajuda a compreender por que a experiência de gestão de pessoas negras tende a se concentrar em espaços menos reconhecidos institucionalmente, reforçando a necessidade de revisão dos processos de registro, classificação e nomeação.

Esse dado reforça uma leitura crítica sobre a naturalização de uma hierarquização racializada no interior das instituições públicas, que destina à população negra funções de apoio ou execução, enquanto reserva os espaços estratégicos e de comando a grupos historicamente privilegiados.

A pesquisa (Gráfico 6) evidencia que, embora existam pessoas negras atuando em cargos de gestão no IFSC, as posições ocupadas concentram-se majoritariamente nas funções gratificadas de menor prestígio e em funções não codificadas oficialmente, o que indica uma limitação estrutural no acesso às instâncias decisórias formais da instituição. A total ausência de ocupação no CD-01 é emblemática e deve ser compreendida como expressão da barreira racial à ascensão hierárquica. A expressiva quantidade de cargos exercidos sem código também evidencia a urgência de medidas institucionais para formalizar e reconhecer o trabalho dessas pessoas.

O Gráfico 7 apresenta os resultados quanto aos convites para ocupação de cargos de gestão por pessoas negras. A análise expõe, de forma detalhada a distribuição das recusas de convites para cargos de gestão no IFSC entre os 96 respondentes.

Gráfico 7 – Convite para ocupação de pessoas negras nos cargos de gestão



Fonte: Elaborado pelo Autor.

O alto percentual de ausência de convite formal é o dado mais expressivo do gráfico, mostra que 36 pessoas (37,5%) afirmaram nunca ter sido convidadas a ocupar um cargo de gestão. Esse número é relevante e indica que mais de um terço dos respondentes permanecem à margem das oportunidades, o que pode estar

relacionado a diversos fatores institucionais: invisibilidade funcional, ausência de políticas de formação para liderança, estruturas de indicação pouco democráticas ou ausência de estímulo à participação ativa de servidores em funções de gestão.

No que tange aos cargos recusados com ou sem gratificação, entre aqueles que foram convidados, há uma recusa notável em cargos sem gratificação, com 12 respondentes (12,5%). Isso aponta para uma questão importante no desenho das funções administrativas: o reconhecimento financeiro parece ser um fator crucial na aceitação ou não da função de gestão. Ainda que existam valores simbólicos e institucionais relacionados ao exercício da liderança, a ausência de compensação financeira pode desestimular a adesão de profissionais capacitados.

Entre os códigos mais recusados aparecem FG-02 (12,5%), FG-01 (10,4%), FG-04 (7,3%), CD-03 (4,2%) e CD-04 (6,3%), o que indica que tanto funções gratificadas quanto cargos com maior responsabilidade formal enfrentam resistência. Essa recusa guarda relação com fatores recorrentes no cotidiano institucional, como sobrecarga de trabalho, conflitos internos, percepções negativas sobre o ambiente político-administrativo e receio de exposição pública ou de cobrança excessiva por desempenho.

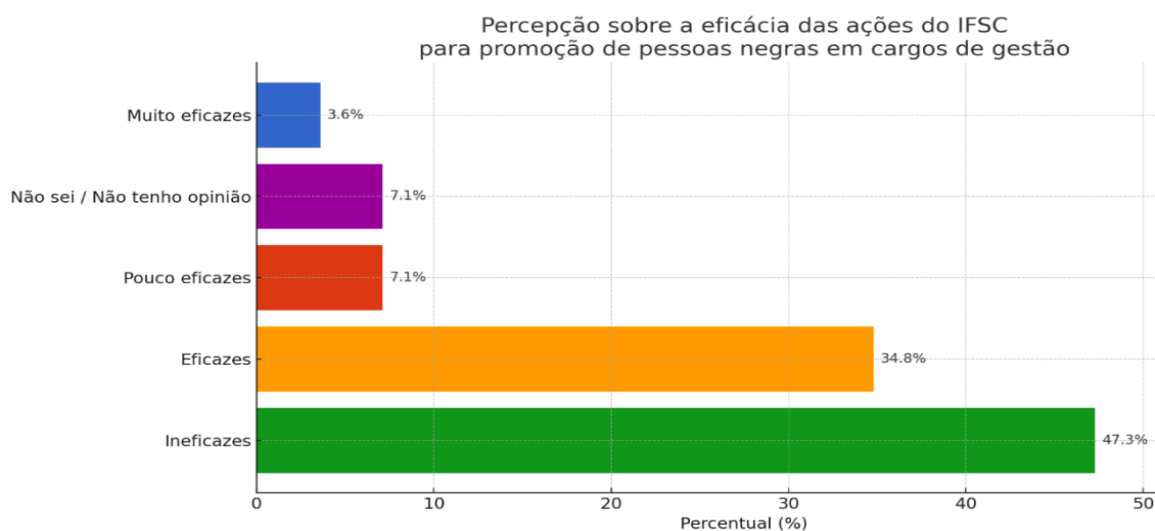
Há, ainda, situações em que o convite foi feito e a negativa ocorreu por opção pessoal, convicção política ou discordância em relação à forma como a gestão está estruturada. Nesses casos, a recusa ultrapassa a ideia de desinteresse e pode ser interpretada como posicionamento ativo em favor de modelos de gestão mais participativos e democráticos. Soma-se a isso um conjunto expressivo de servidores que permanece nas margens do processo: quando se considera quem nunca foi convidado (37,5%) e quem recusou por ausência de gratificação (12,5%), percebe-se uma parcela significativa que não está plenamente engajada na estrutura administrativa, seja por não ser convocada, seja por não se sentir representada nas posições e condições oferecidas.

O cenário delineado pela pesquisa (Gráfico 7), portanto, não se limita a quantificar recusas; ele evidencia um desafio estrutural à gestão participativa e ao engajamento em cargos de liderança. A combinação entre ausência de convites, remuneração percebida como insuficiente e discordâncias sobre o desenho institucional sugere a necessidade de rever práticas de transparência nos processos de indicação, fortalecer a valorização das funções gestoras, instituir políticas de

incentivo à participação e enfrentar a sobrecarga com suporte efetivo aos gestores. Em síntese, os dados indicam um campo de tensões e contradições próprio da gestão pública educacional, que demanda leitura atenta das condições concretas de trabalho, dos mecanismos de reconhecimento e da arquitetura político-institucional vigente.

A análise dos resultados expressos no Gráfico 8, que avalia a percepção dos respondentes sobre a eficácia das ações do IFSC voltadas à promoção da ocupação de pessoas negras em cargos de gestão, revela, de forma contundente, os desafios enfrentados pela instituição nesse campo.

Gráfico 8 – Eficácia das ações do IFSC na promoção de pessoas negras em cargos de gestão



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A leitura crítica dos dados exige atenção à distribuição proporcional das respostas e ao que elas significam no contexto institucional e social mais amplo. O dado mais expressivo do gráfico versa sobre ineficiência percebida como predominância do diagnóstico coletivo, aponta que 47,3% dos respondentes classificaram as ações do IFSC como “Ineficazes”, alegando que essas não promovem inclusão significativa ou que simplesmente não há ações visíveis nesse sentido. Essa maioria relativa evidencia uma percepção institucional crítica por parte dos servidores, sinalizando que, apesar da relevância histórica e social do tema, as estratégias implementadas até o momento não têm sido capazes de romper as barreiras estruturais que limitam o acesso de pessoas negras a posições de poder e liderança dentro do IFSC.

Essa leitura sugere que a ineficácia não é apenas técnica ou administrativa, mas se inscreve em um quadro mais amplo de lacunas políticas, simbólicas e estruturais que envolvem o enfrentamento do racismo institucional. Há, portanto, uma desconexão entre a retórica da diversidade e a materialização efetiva de ações que transformem o perfil da gestão institucional.

Apesar da crítica majoritária, 34,8% dos respondentes reconhecem que as ações são “Eficazes”, ainda que com margem para melhorias. Esse dado aponta que há iniciativas em curso que encontram algum grau de reconhecimento, talvez relacionadas a programas de capacitação, editais com critérios de inclusão, comissões de equidade ou incentivos à participação em cargos de gestão. Contudo, o uso da expressão “há alguns lugares para melhorias” indica que tais ações não têm alcance suficiente ou que sua aplicabilidade tem sido inconsistente entre os diferentes campi e níveis da gestão.

O dado sugere que há uma tensão entre a existência de ações e sua eficácia em provocar mudança estrutural. O reconhecimento parcial aponta mais para um esforço embrionário do que para um processo consolidado e transformador.

Somando-se à leitura anterior, 7,1% dos participantes consideram as ações “Pouco eficazes”, por entenderem que os resultados ainda são muito limitados e que há escassez de iniciativas visíveis. Embora esse grupo seja minoritário, ele reforça a percepção de que, mesmo quando existem políticas ou programas voltados à diversidade, estes carecem de sistematização, visibilidade institucional ou continuidade. Esse dado sinaliza uma frustração com ações pontuais e episódicas, que não são percebidas como parte de uma política de inclusão robusta e articulada com metas institucionais concretas.

Chama a atenção também o percentual de 7,1% que declara “Não saber” ou não ter opinião formada sobre o tema. Esse dado pode apontar para uma desinformação generalizada sobre o que está sendo feito na instituição no que diz respeito à promoção da equidade racial. Alternativamente, pode anunciar um desinteresse ou desengajamento com o debate racial, o que em si já constitui um dado relevante para as ações formativas e de sensibilização institucional. Apenas 3,6% dos respondentes avaliam as ações como “Muito eficazes”, afirmando que elas garantem ampla inclusão e representatividade. Este dado, extremamente minoritário, sinaliza que a percepção de efetividade total das políticas de equidade racial no

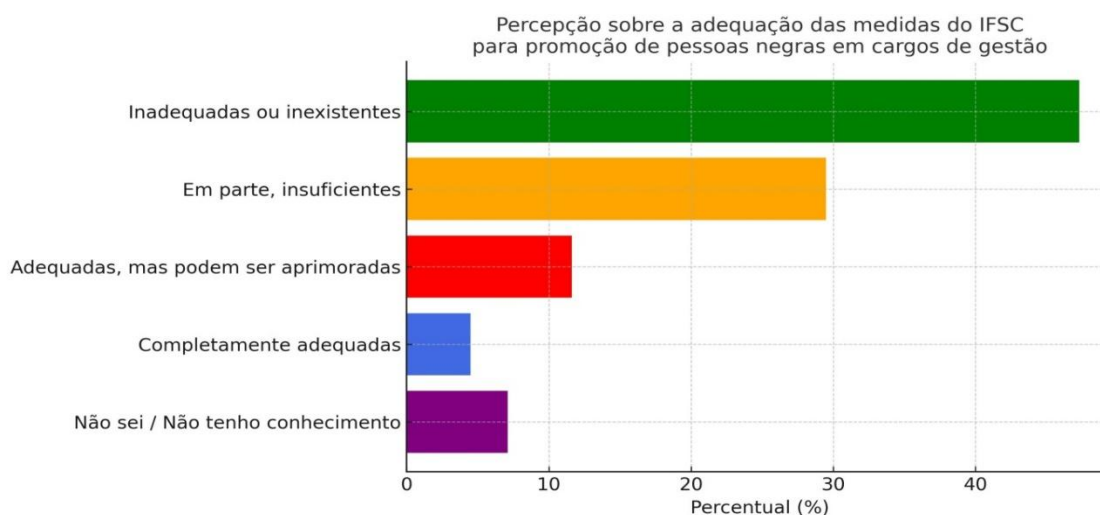
IFSC é praticamente inexistente entre os servidores. Esse número evidencia que há um hiato considerável entre o ideal de representatividade racial e a realidade percebida nas práticas institucionais.

O conjunto dos dados expressos no Gráfico 8 revela um panorama marcado por críticas à efetividade das políticas institucionais voltadas à inclusão de pessoas negras nos espaços de gestão. A leitura conjunta dos percentuais aponta para um diagnóstico institucional de ineficácia generalizada, reconhecimento de esforços ainda incipientes, desinformação ou distanciamento por parte de uma parcela dos servidores, e um mínimo grau de confiança nas políticas existentes. Isso evidencia que o desafio da equidade racial não se resume à criação de ações pontuais, mas exige um compromisso político-institucional estruturante, com metas, indicadores, avaliações e transformação de cultura organizacional.

Essa leitura crítica se insere no eixo dos desafios e ações, exigindo da instituição não apenas respostas programáticas, mas uma mudança profunda na forma de pensar e executar a gestão democrática, inclusiva e representativa.

No Gráfico 9, pode-se visualizar os dados obtidos sobre a avaliação das medidas afirmativas para a representatividade negra nos cargos de gestão.

Gráfico 9 – Avaliação das medidas afirmativas para a representatividade negra nos cargos de gestão



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise dos dados obtidos, Gráfico 9, evidencia com aguda complexidade os desafios institucionais enfrentados pelo IFSC na implementação de políticas efetivas de ação afirmativa. Com base nas 112 respostas obtidas, a distribuição

percentual dos posicionamentos permite uma leitura crítica das percepções da comunidade institucional a respeito da legitimidade, abrangência e eficácia das ações promovidas até o momento.

O dado mais expressivo é o percentual de 47,3% das pessoas respondentes que afirmaram que as medidas adotadas são “inadequadas ou inexistentes”. Essa percepção majoritária denuncia uma lacuna grave entre o discurso institucional e a prática efetiva de políticas de equidade racial. A resposta não apenas evidencia ausência de resultados visíveis, mas também sugere um desalinhamento entre a gestão e os valores de justiça racial exigidos pelo cenário educacional e social contemporâneo. A noção de “inexistência” ou “inadequação” também aponta para uma possível invisibilidade institucional dos corpos negros em posições de decisão, reforçando estruturas excludentes historicamente consolidadas.

Outro grupo expressivo, que representa 29,5% das respostas, afirmou que o IFSC promove medidas apenas “em parte”, reconhecendo a existência de ações, mas criticando sua insuficiência. Tal resposta marca um ponto intermediário entre o reconhecimento institucional e a crítica à sua timidez ou superficialidade. A noção de insuficiência pode abarcar desde a limitada abrangência quantitativa (número reduzido de ações ou cargos ocupados) até falhas qualitativas, como a ausência de acompanhamento, avaliação ou formação continuada voltada ao enfrentamento do racismo estrutural.

Apenas 11,6% dos participantes indicaram que as medidas são adequadas, mas ainda passíveis de aprimoramento. Este grupo representa um ceticismo otimista, tendo em vista que enxerga esforços legítimos por parte do IFSC, porém entende que os resultados ainda não alcançaram o patamar necessário para reverter a sub-representação de pessoas negras na gestão. Já o número de respostas que expressam total aprovação às ações do IFSC, considerando-as “*completamente adequadas*”, é de apenas 4,5%, um percentual residual que denota que o reconhecimento da eficácia plena das ações é praticamente inexistente na amostra pesquisada.

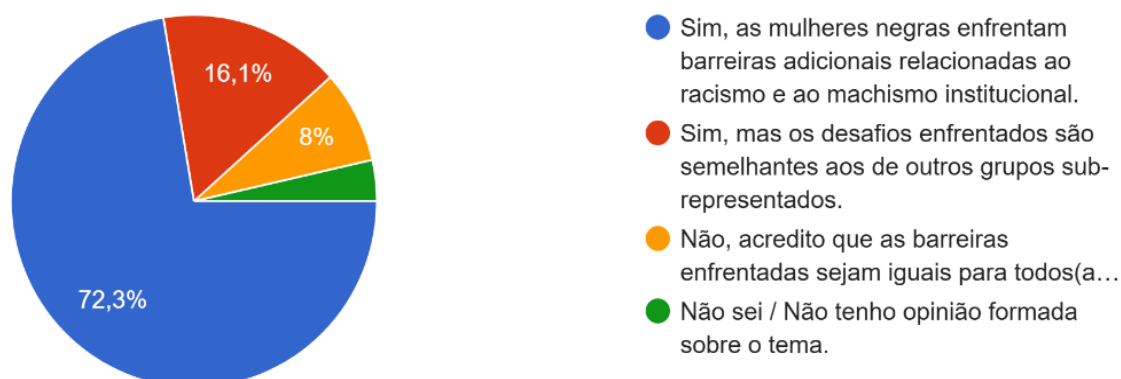
Por fim, chama atenção o percentual de 7,1% que afirma “*não saber ou não ter conhecimento sobre o tema*”. Esse dado revela, como aspecto preocupante, a ausência de debates amplos, sistemáticos e institucionalizados sobre ações afirmativas e cotas para cargos de gestão dentro do IFSC. O desconhecimento

sobre políticas públicas e ações institucionais indica não apenas uma falha de comunicação, mas também a naturalização da exclusão nos espaços decisórios.

A análise dos dados, contantes no Gráfico 9, portanto, revela uma crítica institucional latente: a maioria absoluta dos respondentes (76,8%, somando “inadequadas/inexistentes”, “em parte” e “podem ser aprimoradas”) reconhece a necessidade urgente de revisão, ampliação e qualificação das medidas afirmativas adotadas pelo IFSC. A leitura não pode ser reduzida apenas à crítica administrativa, mas deve ser interpretada como um reflexo de um problema estrutural mais profundo: a reprodução do racismo institucional nas estruturas de poder, que mantém a gestão escolar como espaço predominantemente branco, masculino e distante dos sujeitos racializados historicamente marginalizados.

O Gráfico 10 apresenta os resultados sobre a percepção dos desafios enfrentados pelas mulheres negras na ocupação de cargos de gestão.

Gráfico 10 – Percepção dos desafios enfrentados pelas mulheres



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A interpretação dos resultados a cerca das percepções sobre os desafios específicos enfrentados por mulheres negras na ocupação de cargos de gestão no IFSC, revela dimensões profundas sobre as desigualdades estruturais persistentes na instituição. A contundência dos resultados exige uma interpretação crítica que transcenda a superfície dos dados e dialogue com os contextos sociais, institucionais e históricos que moldam essas percepções.

O dado mais expressivo do gráfico indica que 72,3% dos respondentes reconhecem que mulheres negras enfrentam desafios adicionais relacionados, simultaneamente, ao racismo e ao machismo institucional. Essa maioria evidencia

uma percepção crítica e consciente da interseccionalidade – ou seja, da sobreposição de múltiplas formas de opressão – que impacta de maneira singular a trajetória dessas mulheres. O racismo institucional, associado às estruturas patriarcais ainda presentes em muitos ambientes de poder, atua como barreira dupla que dificulta o acesso e a permanência de mulheres negras em posições de liderança. Não se trata apenas de barreiras simbólicas ou subjetivas, mas de entraves estruturais, muitas vezes naturalizados, que regulam quem pode ou não ocupar os espaços de decisão.

Outros 16,1% dos respondentes afirmam que as dificuldades enfrentadas por mulheres negras são semelhantes às de outros grupos de sub-representações. Embora esse grupo reconheça a existência de obstáculos, a resposta dilui as especificidades da opressão racial e de gênero, o que pode ser lido como uma tentativa, ainda que inconsciente, de universalizar experiências que, na realidade, são marcadamente distintas. Já os 8% que acreditam na igualdade de barreiras para todos ignoram completamente as dinâmicas de exclusão histórica e a desigualdade racial e de gênero, desconsiderando os efeitos do racismo estrutural e da discriminação institucional. A existência dessas visões minoritárias, embora pequena, é indicativa de que ainda há resistências ou desconhecimento em torno do debate sobre equidade e justiça racial e de gênero.

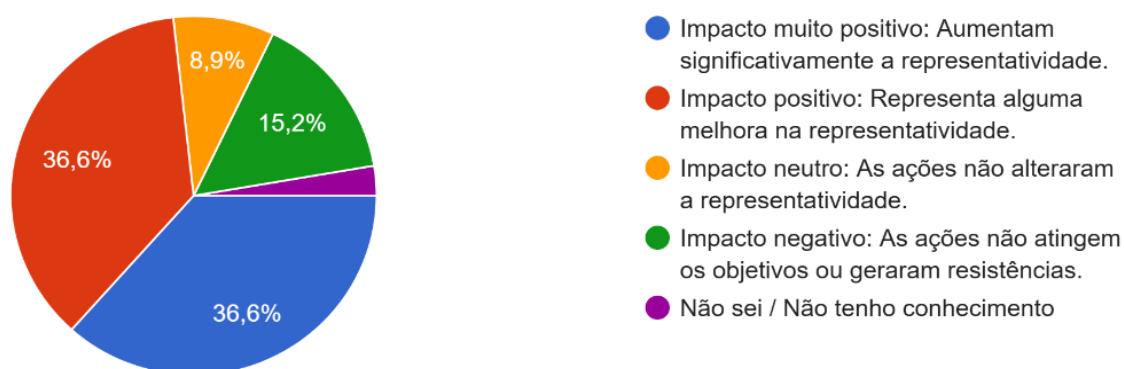
Finalmente, o grupo que declarou não ter opinião formada sobre o tema (3,6%) reforça um padrão comum nos ambientes institucionais: o silêncio diante da opressão. Esse dado, embora numericamente pequeno, é sintomático de uma cultura institucional que muitas vezes negligencia a escuta ativa e a formação crítica sobre relações raciais e de gênero. A ausência de posicionamento reflete, em parte, a carência de políticas formativas contínuas que promovam a conscientização dos servidores, e demonstra o quanto o debate sobre racismo e sexismo ainda não está consolidado nos espaços de trabalho.

A leitura desse gráfico impõe ao IFSC o desafio de adotar uma agenda institucional que reconheça as desigualdades específicas enfrentadas por mulheres negras. Isso implica não apenas na criação de políticas afirmativas, mas na construção de mecanismos de monitoramento e avaliação das barreiras institucionais. O desafio não é apenas quantitativo – aumentar o número de mulheres negras em cargos de gestão – mas qualitativo: transformar a cultura

organizacional, desnaturalizar a reprodução de hierarquias racializadas e de gênero, e criar ambientes verdadeiramente inclusivos, em que essas mulheres possam exercer a gestão com autonomia, legitimidade e reconhecimento.

O Gráfico 11 traz os resultados sobre o impacto das ações afirmativas sobre a representatividade.

Gráfico 11 – Impacto das ações afirmativas sobre a representatividade



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A interpretação dos dados que tratam da percepção sobre o impacto das ações afirmativas na representatividade de pessoas negras em cargos de gestão no IFSC, mostra uma divisão significativa entre as avaliações positivas, neutras e críticas, expressando tanto avanços quanto limites concretos dessas políticas no contexto institucional. O cenário demonstrado pelo gráfico exige uma reflexão crítica sobre a eficácia, alcance e implicações das estratégias implementadas até o momento.

Duas categorias se destacam de maneira simétrica: tanto os que veem as ações afirmativas com “impacto muito positivo” quanto os que as classificam como tendo apenas “impacto positivo” somam, cada uma, 36,6% das respostas. Isso equivale a aproximadamente 41 participantes para cada grupo, em um total de 112 respondentes. Juntas, essas duas visões representam 73,2% das percepções e indicam que mais de dois terços da comunidade acadêmica reconhece algum grau de contribuição das ações afirmativas na promoção da equidade racial nos espaços de gestão.

Contudo, essa aparente adesão generalizada não implica ausência de críticas. A própria segmentação entre “muito positivo” e “positivo” já sugere que, embora os efeitos sejam reconhecidos, para boa parte dos respondentes ainda há

obstáculos relevantes. Muitos parecem visualizar as políticas afirmativas como mecanismos que trouxeram avanços simbólicos ou pontuais, mas não necessariamente estruturais, ou ainda insuficientes para reverter desigualdades históricas arraigadas no tecido institucional.

Por outro lado, 15,2% dos respondentes afirmam perceber um “impacto neutro”, o que equivale a cerca de 17 pessoas. Essa parcela aponta que, na sua percepção, as ações afirmativas não produziram efeitos concretos na representatividade. Esse dado é importante, pois sinaliza a existência de uma lacuna entre a política formulada e seus resultados práticos no cotidiano institucional. Tal percepção pode estar associada à persistência de barreiras não enfrentadas pelas ações afirmativas, à ausência de acompanhamento efetivo ou à limitada publicidade das transformações ocorridas.

Além disso, 8,9% (cerca de 10 participantes) indicam que os efeitos das ações afirmativas são negativos, por não atingirem seus objetivos ou até mesmo por provocarem resistências. Essa crítica revela que a implementação das políticas pode ter sido acompanhada de conflitos, tensões institucionais e ausência de uma cultura institucional antirracista consolidada. Trata-se de um alerta sobre a necessidade de que tais políticas estejam inseridas em um projeto institucional mais amplo de transformação das estruturas de poder e cultura organizacional.

Por fim, 2,7% (3 pessoas) afirmaram não ter conhecimento suficiente para avaliar o impacto das ações afirmativas. Embora seja um número pequeno, revela que ainda existem bolsões de desinformação ou afastamento do debate, o que compromete o envolvimento coletivo necessário para a construção de uma gestão democrática e antirracista.

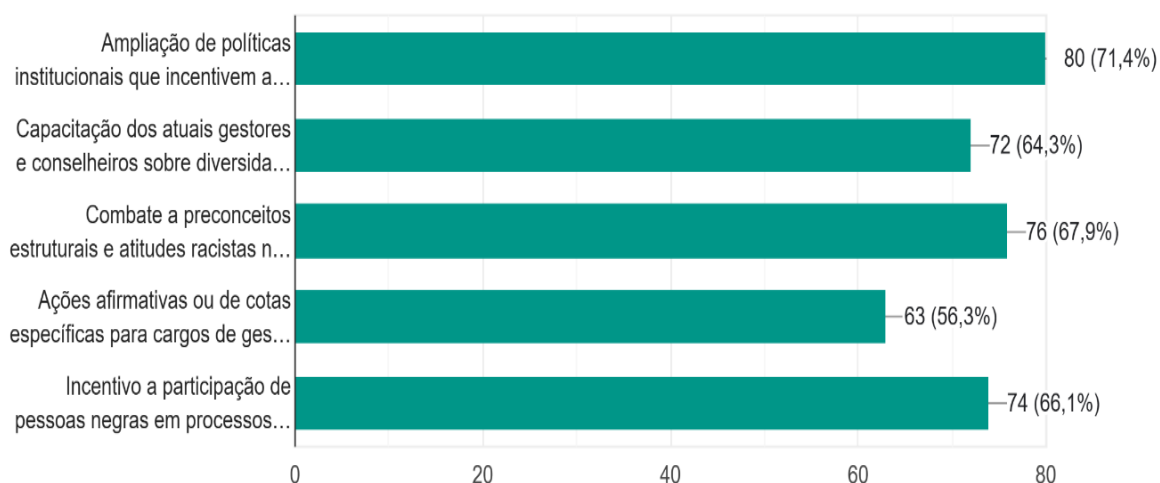
Os dados discutidos no Gráfico 11 evidenciam que, embora haja um reconhecimento majoritário do impacto positivo das ações afirmativas, há também uma tensão latente entre expectativas e realizações efetivas. As divisões observadas sugerem que os desafios não estão apenas na formulação de políticas, mas também na sua materialização, no monitoramento de seus efeitos, na promoção de espaços de diálogo e na superação das resistências institucionais.

Mais do que políticas pontuais, o dado sugere a urgência de ações interseccionais e integradas, capazes de modificar as práticas, critérios de seleção e valores predominantes nos processos de gestão. Reforça-se a ideia de que ações

afirmativas só serão plenamente eficazes se acompanhadas por mudanças nas estruturas de poder, nos processos formativos, na sensibilização institucional e na ampliação de uma cultura antirracista.

O Gráfico 12 aborda os desafios para a gestão inclusiva, levantando propostas que possam ir de encontro a necessidade institucional.

Gráfico 12 – Desafios para promover uma gestão inclusiva



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A leitura quantitativa dos dados mostra ampla concordância dos respondentes em relação às cinco alternativas avaliadas. Destacam-se a ampliação de políticas institucionais que incentivem a diversidade racial, com 80 respostas (71,4%), e o combate a preconceitos estruturais e atitudes racistas no ambiente institucional, com 76 respostas (67,9%). Em seguida aparecem o incentivo à participação de pessoas negras em processos de gestão, com 74 respostas (66,1%), e a capacitação de gestores e conselheiros sobre diversidade racial, com 72 respostas (64,3%). Por fim, ações afirmativas ou cotas específicas para cargos de gestão reúnem 63 respostas (56,3%). Os percentuais indicam um consenso expressivo pela necessidade de mudanças estruturais no IFSC, tanto no plano das políticas institucionais quanto nas práticas pedagógicas e administrativas.

Do ponto de vista interpretativo, a distribuição das respostas sugere desafios de natureza estrutural, institucional e cultural. A maior incidência recai sobre a demanda por políticas mais abrangentes e sistemáticas, o que revela o reconhecimento coletivo de que faltam medidas consolidadas e eficazes para promover a equidade racial. O combate ao racismo estrutural, apontado por mais de

dois terços dos participantes, indica que o problema ultrapassa comportamentos individuais e está enraizado nas dinâmicas institucionais do IFSC. A capacitação de gestores e conselheiros, por sua vez, evidencia um vazio formativo e epistemológico que compromete a transformação da cultura organizacional. Já a menor, ainda que relevante, adesão às cotas específicas pode sinalizar hesitação quanto ao instrumento jurídico-político, seja por desinformação, dúvidas sobre constitucionalidade e eficácia, ou resistências a políticas reparadoras.

As implicações institucionais dessa leitura apontam que qualquer esforço para diversificar racialmente a gestão do IFSC precisa ser multidimensional. Isso envolve planejamento estratégico voltado à diversidade, formação continuada em letramento racial para servidores e gestores, criação ou reconfiguração de comissões de equidade racial com poder deliberativo, revisão dos mecanismos de ingresso, seleção e ascensão funcional para ampliar o acesso de pessoas negras a cargos de decisão, além do monitoramento e avaliação de ações afirmativas com indicadores claros, metas de inclusão e transparência pública. A convergência entre os cinco itens avaliados indica que não basta implementar cotas isoladas ou treinamentos pontuais; é necessário um reposicionamento político-institucional mais profundo.

Em termos sociopolíticos, os dados revelam uma consciência crítica sobre o racismo institucional que supera a narrativa meritocrática ainda dominante em setores do serviço público. Há uma demanda explícita por democratização do poder no IFSC, o que implica reconfigurar quem decide, como decide e a partir de quais referências epistemológicas. Esse quadro também convoca a descolonização dos espaços de poder, com a incorporação de racionalidades políticas, éticas e pedagógicas plurais e com a participação ativa da população negra tanto na formulação de políticas quanto no exercício da autoridade institucional.

As interpretações dos dados do Gráfico 12 expressam uma clara demanda por transformação estrutural, formativa e política no IFSC, com vistas à promoção de justiça racial nos espaços de gestão. Os dados não apenas sinalizam obstáculos, mas apontam caminhos concretos e possíveis, como a ampliação de políticas, formação continuada antirracista e incentivo à participação, que devem ser compreendidos como compromissos institucionais irrenunciáveis diante da desigualdade racial persistente.

O Gráfico 13 traz a sistematização dos resultados a cerca da necessidade de formações para a alta gestão do IFSC.

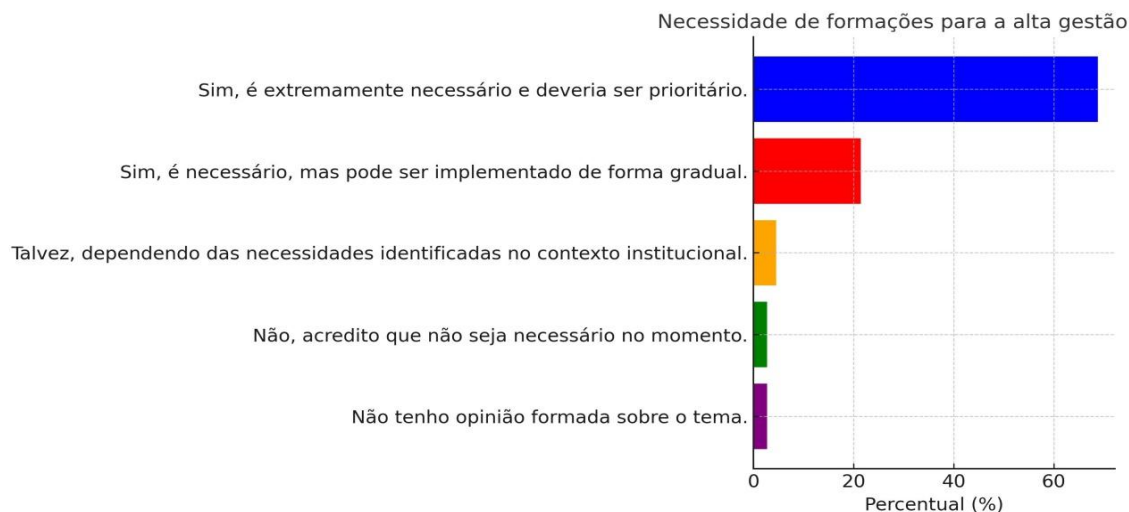


Gráfico 13 – Necessidade de formações para a alta gestão do IFSC

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Gráfico 13, com base em 112 respostas, apresenta o detalhamento dos dados que investigam a percepção dos respondentes sobre a necessidade de formação da alta gestão e conselhos representativos do IFSC no que se refere ao letramento racial, promoção da equidade e enfrentamento ao racismo institucional. A análise permite observar um posicionamento amplamente favorável à implementação de ações formativas.

Os dados indicam uma maioria expressiva pela urgência da formação: 68,8% dos participantes afirmaram que é extremamente necessário, e deveria ser prioritário, promover ações formativas sobre letramento racial para a alta gestão. Esse resultado sinaliza um consenso robusto quanto à necessidade de qualificar lideranças institucionais no tema da equidade racial, revelando demanda clara por transformações estruturais e educativas na gestão pública.

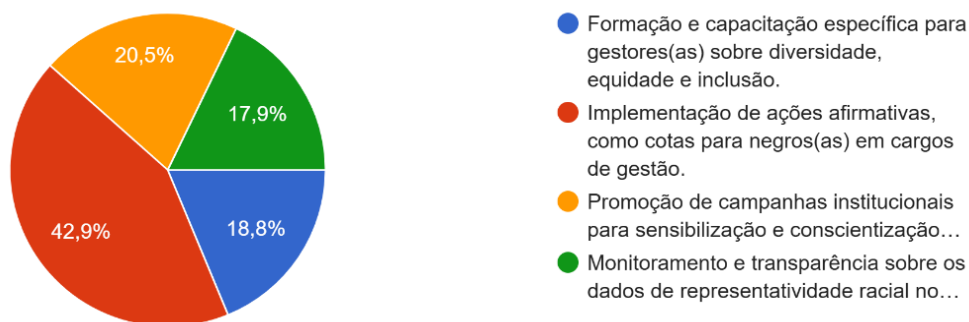
Há, ainda, uma aproximação à totalidade favorável, com gradações na intensidade do apoio. Para 21,4% dos respondentes a formação é necessária, mas deve ser implementada de forma gradual, sugerindo uma abordagem mais cautelosa por razões operacionais, institucionais ou por eventuais resistências internas. Outros 4,5% entendem que a necessidade de formação depende do contexto institucional, adotando uma posição condicional que reconhece a relevância do tema, mas defende planejamento sensível às variáveis de cada unidade.

O negacionismo ou a neutralidade aparecem de modo residual. Apenas 2,7% afirmam que não é necessário promover tais formações no momento, e outros 2,7% declararam não ter opinião formada, indicando baixo nível de desconhecimento ou desengajamento. A distribuição geral das respostas evidencia forte adesão institucional à pauta antirracista: mais de 90% reconhecem a importância de ações formativas, e o fato de mais de dois terços defenderem sua prioridade imediata reforça a percepção do racismo institucional como problema real, atual e estrutural, que exige enfrentamento ativo.

Diante desse quadro, o IFSC dispõe de legitimidade social e institucional para implementar formações obrigatórias e sistemáticas em letramento racial voltadas à gestão. Ao priorizar essa agenda, a instituição tende a avançar na desconstrução de práticas racistas naturalizadas no cotidiano administrativo e a ampliar a inclusão nos espaços decisórios, alinhando cultura organizacional, políticas internas e compromissos públicos com a equidade.

Por fim, nesse item de análises das respostas dos servidores negros, foram levantadas, Gráfico 14, as medidas urgentes que precisam ser adotadas.

Gráfico 14 – Medidas urgentes



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A medida mais apontada pelos respondentes (42,9%) foi a implementação de ações afirmativas, como cotas para negros(as) em cargos de gestão. Isso demonstra um forte reconhecimento da necessidade de intervenções estruturais e normativas que possam reparar desigualdades históricas e garantir uma presença negra efetiva nos espaços de decisão.

Esse percentual expressivo sugere que a maioria entende que a presença negra não será ampliada apenas com sensibilização ou formação, mas requer instrumentos institucionais com poder vinculante, como cotas e metas. Isso se alinha

com princípios de justiça social e equidade previstos nas políticas públicas de inclusão.

A segunda maior indicação refere-se à promoção de campanhas institucionais para sensibilização e conscientização (20,5%). Esta escolha evidencia a importância atribuída à mudança cultural e simbólica dentro do IFSC, destacando que a transformação institucional não depende apenas de normativas, mas também da construção de uma cultura inclusiva que valorize a diversidade.

Em terceiro lugar, 18,8% indicaram como prioridade a formação e capacitação de gestores(as) em temas como diversidade, equidade e inclusão. Essa resposta aponta para a importância de qualificar lideranças para atuar com sensibilidade racial e competência institucional diante dos desafios da gestão inclusiva. Ela indica que as ações afirmativas devem ser acompanhadas por formações antirracistas, garantindo que os ambientes de trabalho sejam verdadeiramente acolhedores.

No que tange ao monitoramento e transparência sobre dados de representatividade, 17,9% indicaram o monitoramento e a transparência dos dados de representatividade racial como medida urgente. Apesar de ser a menos votada, essa resposta evidencia a importância da produção de indicadores e do controle social como ferramentas de *accountability* institucional. Sem dados concretos, torna-se difícil avaliar o impacto das ações e construir políticas públicas consistentes.

Os dados apontam que a comunidade participante compreende a urgência da representatividade racial na gestão como uma questão estrutural. A preferência pela implementação de ações afirmativas e campanhas institucionais evidencia uma visão que conjuga instrumentos normativos e ações pedagógicas de transformação cultural. A formação de gestores (as) e o monitoramento de dados aparecem como complementares no processo de institucionalização de práticas inclusivas. Os dados analisados, Gráfico 14, apontam, assim, um diagnóstico coletivo que articula ação política, mudança institucional e formação continuada, sendo essencial para orientar decisões administrativas e políticas do IFSC.

Por fim, analisar os dados provenientes do questionário aplicado aos servidores negros do IFSC, torna-se evidente que a percepção destes sujeitos confirma elementos centrais discutidos na literatura sobre racismo estrutural e institucional no serviço público brasileiro. Tal como apontam Almeida (2019) e

Munanga (2005), o racismo opera de forma silenciosa na estrutura administrativa, reproduzindo desigualdades mesmo sem a existência explícita de práticas discriminatórias formais. Os relatos coletados convergem com o que Calisto, Chalender e Galvão (2024) definem como barreiras institucionais que dificultam a ascensão negra aos cargos decisórios, revelando a persistência de relações assimétricas de poder e mecanismos de exclusão naturalizados nos processos de gestão pública. Além disso, assim como observado no estudo de Espírito Santo Júnior (2024) sobre a composição dos cargos de direção na UFSC, os resultados desta pesquisa apontam para a sub-representação negra nos espaços de liderança e para a insuficiência das políticas institucionais existentes no enfrentamento dessa problemática – o que reforça o argumento de que ações afirmativas isoladas, sem uma política continuada de letramento racial, tendem a produzir efeitos limitados. Nesse sentido, os dados aqui apresentados confirmam a hipótese de que o IFSC reproduz desigualdades estruturais discutidas na literatura e indicam a necessidade de estratégias institucionais mais consistentes, dialogando com a crítica de Saviani (2007) e Frigotto (2001) sobre o papel histórico da educação na manutenção de estruturas seletivas e pouco democráticas.

4.3 ANÁLISE QUALITATIVA DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DO IFSC

As entrevistas realizadas com os gestores do IFSC configuram um campo fértil para a compreensão aprofundada das práticas de liderança, das percepções sobre a gestão de pessoas e dos desafios institucionais enfrentados no cotidiano das unidades. Ao longo das quatorze perguntas analisadas, é possível mapear uma multiplicidade de discursos que se entrelaçam, se tensionam e, por vezes, se contradizem, revelando as camadas complexas que compõem o exercício da função gerencial em uma instituição pública de educação.

Esse conjunto de falas evidencia que o papel do gestor vai muito além da execução técnica ou da condução administrativa visto que é atravessado por questões éticas, políticas, pedagógicas e subjetivas. O gestor aparece como sujeito em constante negociação entre diretrizes institucionais, demandas coletivas, necessidades da equipe e os próprios limites impostos por estruturas hierárquicas e normativas. Assim, a liderança não se apresenta como um modelo único ou homogêneo, mas como um espaço de disputas simbólicas e operacionais, permeado

por valores, crenças e posicionamentos que dialogam com as condições concretas de trabalho.

Em várias respostas, emerge a valorização da escuta ativa, da empatia e da horizontalidade nas relações. Essas dimensões se contrapõem, porém, a contextos marcados por sobrecarga, ausência de formação continuada e lacunas na mediação de conflitos. Tais elementos revelam uma contradição entre os discursos voltados para a valorização humana e os limites reais da institucionalidade, indicando que o desenvolvimento gerencial no IFSC ainda se encontra em um campo de transição, ora ancorado em práticas mais autoritárias e verticais, ora buscando uma reinvenção pautada no diálogo e na corresponsabilidade.

Além disso, a análise das entrevistas evidencia a centralidade das relações humanas como eixo estruturante da gestão. As respostas demonstram que os desafios enfrentados não se reduzem a questões operacionais ou burocráticas, mas envolvem sentimentos de pertencimento, reconhecimento, injustiça e desgaste emocional. O trabalho de liderar, nesse sentido, aparece como um espaço que exige não apenas competência técnica, mas, sobretudo, habilidade de lidar com a complexidade das subjetividades e com os efeitos simbólicos do poder e as raízes estruturais às quais ele foi submetido.

Outro aspecto relevante é o modo como os gestores percebem o lugar da diversidade, especialmente no que diz respeito à inclusão racial, às práticas antirracistas e à valorização da equidade institucional. As respostas indicam que há uma crescente consciência sobre a importância de ambientes mais acolhedores e representativos, embora essa consciência ainda se materialize de formas desiguais, ora em iniciativas estruturadas e concretas, ora em sugestões genéricas ou que demonstram desconhecimento da profundidade do problema. Essa heterogeneidade é reveladora das diferentes maturidades políticas e institucionais com que cada gestor se relaciona com a pauta da inclusão.

Por fim, esta introdução busca demarcar que a análise que se segue não pretende esgotar as dimensões do fenômeno da liderança no IFSC, mas oferecer uma leitura crítica e situada das práticas e concepções expressas pelos entrevistados. Ao organizar as respostas por questão, será possível visibilizar as regularidades e singularidades que atravessam o cotidiano da gestão, lançando luz sobre os desafios que ainda persistem, as potencialidades existentes e os caminhos

possíveis para o fortalecimento de uma liderança mais sensível, estratégica e alinhada aos princípios de justiça, participação e inclusão.

As entrevistas, relacionadas no Quadro 4, iniciaram com a percepção da representatividade racial, ou seja, o que seria representatividade para aquele gestor indagado.

Quadro 4 – Pergunta 1: Como você define representatividade racial?

COMO VOCÊ DEFINE REPRESENTATIVIDADE RACIAL?	
Gestor 1	Espaços ocupados por pessoas negras, indígenas, pardas, amarelas etc., não só como figurantes ou estereótipos, ocupar com respeito e protagonismo.
Gestor 2	Seria a inclusão e valorização de indivíduos e vozes de diferentes grupos étnico-raciais em diversos setores da sociedade. É sobre ter suas experiências reconhecidas, suas histórias contadas e suas vozes ouvidas, garantindo que não sejam apenas "cotas" ou "figurinhas", mas parte integrante e ativa da narrativa social.
Gestor 3	Branca...
Gestor 4	É a ocupação de diferentes espaços e possibilidade de tomar decisões por pessoas de diferentes grupos étnico-raciais.
Gestor 5	Penso que é a presença significativa e proporcional de pessoas negras e de outros grupos nos muitos espaços institucionais, principalmente nos espaços de decisão.
Gestor 6	Entendo que seja a presença efetiva de pessoas de diferentes raças em espaços de poder e decisão, refletindo a diversidade da sociedade.
Gestor 7	Representatividade racial, a meu ver, no âmbito das instituições públicas, define-se a partir da participação efetiva - o que inclui participação democrática, com autonomia, voz e vez - nos processos institucionais em todas as esferas - consultivas e decisórias - e em todos os espaços de trabalho.
Gestor 8	Pessoa Branca...?
Gestor 9	Para mim, representatividade racial é ter a presença e a visibilidade de diferentes pessoas de diversas raças em todos os espaços sociais, culturais, políticos e profissionais. Trata-se de garantir que as pessoas possam se manifestar, ter oportunidades e trocar experiências nestes espaços ou seja, que as pessoas sejam ouvidas e valorizadas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Reúnem-se aqui gestores 1, 2, 7 e 9. O gestor 1 associa representatividade à “ocupação de espaços com respeito e protagonismo” por sujeitos negros, indígenas, amarelos e pardos, perspectiva afinada com Carneiro (2003), para quem

não basta presença uma vez que é preciso reconfigurar as estruturas de poder que historicamente invisibilizam identidades racializadas. O gestor 2 reforça a inclusão de vozes de diferentes grupos étnico-raciais como participação ativa, e não figurativa, em consonância com Ribeiro (2017), que critica a diversidade simbólica sem poder real. O gestor 7 aprofunda o eixo político, definindo representatividade como participação efetiva, democrática, com autonomia, voz e vez, o que dialoga com Gonzalez (1984) ao vincular poder negro à descolonização de práticas e epistemologias. O gestor 9 articula presença e visibilidade com condições de agência e oportunidades, aproximando-se de Gomes (2005), que insiste em presença estratégica e engajada, capaz de enfrentar o racismo institucional.

Os gestores 4 e 6 descrevem representatividade como ocupação de espaços e possibilidade de tomar decisões por diferentes grupos étnico-raciais. Embora necessárias, são definições com baixa densidade histórico-crítica. Munanga (2005) lembra que pensar representatividade implica reconhecer os efeitos do racismo histórico e a necessidade de ações afirmativas como correção de assimetrias. Sem acoplar a definição à agenda de letramento racial, metas e mecanismos de acesso, permanência e progressão, o conceito tende a permanecer normativo, sem incidência nas rotinas institucionais.

As respostas dos gestores 3 e 8, reduzidas a “branca” ou “pessoa branca”, revelam recusa em conceituar, desconforto, falta de conhecimento ou resistência. Almeida (2018) interpreta tais silêncios como manifestação do racismo estrutural que é o apagamento do problema, que emplaca enquanto prática institucional cotidiana.

O gestor 5 enfatiza presença significativa e proporcional, sobretudo em espaços de decisão. Ao fazê-lo, sugere que métricas numéricas devem vir acompanhadas de transformação qualitativa do exercício do poder, convergindo com Gomes (2004) sobre o caráter estratégico da presença negra e com Ribeiro (2017) na crítica ao tokenismo. Aqui, representatividade é meta combinada a condições de agência, responsabilização e mudança cultural.

Os gestores 1, 2, 7 e 9 alinham-se a uma leitura crítico-transformadora (Carneiro, 2003; Gomes, 2005; Gonzalez, 1984; Ribeiro, 2017), enquanto 4 e 6 ficam no plano declaratório, sem enfrentar as mediações estruturais (Munanga, 2005). Já 3 e 8 exemplificam a evasão que Almeida (2018) descreve como engrenagem do racismo estrutural. O gestor 5 funciona como ponte entre metas e substância,

evitando que proporcionalidade se confunda com poder real. Daí derivam duas exigências: metas de presença combinadas a dispositivos de decisão, e letramento racial que desnaturalize neutralidades institucionais.

De acordo com Akotirene (2019), a interseccionalidade deve orientar desenho e monitoramento: seleção, nomeação, mentoria e avaliação precisam captar como raça se articula a gênero, classe e outros marcadores para produzir exclusão. Para deslocar o polo técnico-normativo (gestores 4 e 6) ao crítico-transformador, é preciso formação continuada em letramento racial e ações afirmativas com governança clara; para romper a evasão (gestores 3 e 8), estratégias de responsabilização e pactos antirracistas explícitos. Segundo Munanga (2005) e Gomes (2005), recomenda-se monitorar não só nomeações, mas distribuição de chefias estratégicas, permanência, progressão e participação real em colegiados.

A análise evidencia um gradiente conceitual entre presença e poder. Onde prevalecem as matrizes críticas (Akotirene, 2019; Almeida, 2018; Carneiro, 2003; Gomes, 2005; Gonzalez, 1984; Munanga, 2005; Ribeiro, 2017) e a representatividade deixa de ser contagem de corpos e torna-se reconfiguração da autoridade institucional. Converter esse consenso teórico em prática requer atrelar metas de composição a dispositivos de agência e controle público, sob pena de reproduzir diversidade simbólica sem transformação.

A análise do bloco revela um importante achado: há gestores que possuem compreensão consistente, sensível e crítica sobre representatividade racial, articulando a noção de presença com a de poder, visibilidade e participação (gestores 1, 2, 5, 7 e 9). Outros, no entanto, demonstram lacunas conceituais relevantes (gestores 3 e 8), o que pode indicar ausência de letramento racial e a permanência de uma lógica institucional marcada pela invisibilização dos debates raciais.

A presença de respostas evasivas e sem elaboração crítica expõe uma realidade que Munanga (2005) já alertava: o racismo não se manifesta apenas pela ausência de negros em cargos de poder, mas também pelo despreparo das lideranças em nomear e combater esse problema. Assim, a representatividade racial no IFSC, mais do que presença, deve ser pensada como um imperativo de

transformação institucional, conforme defendido por Akotirene (2019) ao discutir a interseccionalidade e a institucionalidade do racismo.

Portanto, este primeiro bloco de análise evidencia a urgência de formação continuada e letramento racial entre gestores públicos, a fim de que compreendam que representatividade não se resume à ocupação simbólica, mas implica o reconhecimento das desigualdades históricas e a promoção ativa da equidade racial nos processos decisórios.

Para tratar da representatividade nos cargos de gestão, os gestores foram questionados sobre o tema e apresentaram suas perspectivas, que estão sintetizadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Pergunta 2: Qual é a importância da representatividade negra nos cargos de gestão no IFSC?

QUAL É A IMPORTÂNCIA DA REPRESENTATIVIDADE NEGRA NOS CARGOS DE GESTÃO NO IFSC?	
Gestor 1	É fundamental para a construção de uma educação mais democrática, equitativa e antirracista. Ela não é apenas simbólica, ela tem um papel prático e transformador, pois combate às desigualdades históricas, trazendo vivências e perspectivas que ajudam a construir políticas educacionais mais inclusivas, sensíveis ao racismo estrutural e alinhadas à diversidade dos estudantes e servidores.
Gestor 2	Fundamental para o combate ao racismo estrutural, fortalecimento da autoestima e identidade, amplificação de vozes e perspectivas e para promoção da inclusão e igualdade.
Gestor 3	A importância da representatividade negra nos cargos de gestão tem uma importância significativa. Segundo dados de representatividade negra no Brasil do IBGE, os negros são maioria entre os trabalhadores brasileiros, mas ainda enfrentam grandes dificuldades para alcançar posições de liderança nas instituições, quer públicas ou privadas, e no IFSC isso não é diferente. A inclusão dos negros em cargos de gestão no IFSC é fundamental para que possamos ter uma sociedade mais justa, equitativa e inclusiva, onde todas as pessoas, independentemente de sua origem étnica, possam desfrutar de oportunidades iguais e serem tratadas com dignidade.
Gestor 4	Para além das questões de igualdade de oportunidades, a representatividade negra nos cargos de gestão permite que o olhar destas pessoas, a partir de suas perspectivas históricas individuais e coletivas, tenha maior relevância no direcionamento da gestão institucional.
Gestor 5	A representatividade negra nos cargos de gestão consolida uma educação pública, democrática e verdadeiramente inclusiva. E não só isso, é uma questão de justiça social, uma vez que lideranças diversas tendem a tomar decisões mais plurais e representativas.
Gestor 6	A representatividade contribui para a construção de uma instituição mais justa, plural e sensível às desigualdades raciais, fortalecendo políticas inclusivas e dando visibilidade a

	diferentes perspectivas.
Gestor 7	É fundamental e deve estar alicerçada sobre bases sólidas, que envolvam: representatividade real - motivada pelos interesses comuns, sobretudo, sobre a necessidade de acolhimento a todos e todas na instituição, sobre a constituição de discussões que envolvam uma pluralidade de olhares, o respeito aos coletivos e a suas vozes, e, fundamentalmente, a preocupação com a permanência e êxito dos estudantes a partir do momento que se reconheçam nos servidores que os representam no IFSC. A representatividade nesses cargos deve envolver uma discussão que perpassa, de ponta a ponta os processos institucionais - dados políticos de acesso, às de permanência dos servidores na instituição.
Gestor 8	O Brasil é um país multirracial com um histórico de exclusão e preconceito. Entendo que é fundamental que a instituição em todas as esferas (inclusive na gestão) avance em termos de diversidade racial.
Gestor 9	Acredito que para o IFSC ter representatividade negra na gestão será uma forma de garantir que nosso olhar para a comunidade acadêmica seja realmente inclusivo, pois só quem é invisibilizado sabe o quanto é importante ser valorizado. Assim nosso papel social será garantido e melhor o reconhecimento da comunidade (sociedade) estará assegurado pela representatividade.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Reúnem-se aqui gestores 1 e 2. O gestor 1 trata a representatividade negra como dimensão estratégica de uma educação democrática e antirracista, aproximando-se de Ribeiro (2017), para quem a ausência de corpos negros em espaços de poder reforça exclusões e silenciamentos históricos. O gestor 2 articula presença negra com enfrentamento do racismo estrutural, autoestima e inclusão, convergindo com Silvério (2002), que entende que, ao ocupar a liderança, o negro desloca-se do lugar de objeto para o de sujeito político. Nessa chave, representatividade deixa de ser símbolo e torna-se mecanismo de reorientação de políticas e práticas.

O gestor 3 ancora sua resposta em dados do IBGE sobre sub-representação negra, conectando o IFSC à estrutura mais ampla da sociedade; esse enquadramento dialoga com Silva (2004), que atribuem às instituições públicas função pedagógica na desestabilização de hierarquias raciais. Representatividade, aqui, é também compromisso com *accountability*, ou seja, usar informação para tensionar rotinas de recrutamento, ascensão e decisão.

Os gestores 4, 5 e 6 enfatizam a incorporação de perspectivas históricas e subjetividades racializadas, a justiça social e a construção de políticas inclusivas. O destaque do gestor 4 para a perspectiva histórica individual e coletiva converge com

Gomes (2005), ao defender que representação não é apenas ocupacional, mas epistêmica, isto é, requer entrada de saberes e racionalidades historicamente marginalizadas. O gestor 5, ao vincular representatividade e justiça social, aproxima-se de Gonzalez (1984) sobre a potência política de lideranças negras situadas num lugar de enunciação coletivo e interseccional. Já o gestor 6 sublinha que a presença negra torna a instituição mais justa e plural, alinhando-se ao alerta de Carneiro (2005) de que políticas públicas não podem se descolar das experiências concretas de sujeitos racializados, sob pena de reduzi-los a alvos e não protagonistas. Em conjunto, o trio desloca o foco de “vagas” para “vozes” e “visões de mundo” que reconfiguram agendas, critérios e prioridades.

O gestor 7 faz a ponte entre gestão e trajetória discente, associando presença negra na liderança a permanência e êxito de estudantes negros. Essa leitura dialoga com Fanon (2008), para quem reconhecimento é condição da constituição da subjetividade negra num mundo estruturado pela branquitude. Se gestores negros operam como referentes simbólicos e políticos, criam-se condições de pertença e horizontes de possibilidade que impactam vínculos, engajamento e resultados educacionais.

Os gestores 8 e 9 reconhecem a necessidade de avanço institucional e de um “olhar inclusivo”, inscrevendo a representatividade no marco das políticas estatais de promoção da igualdade racial. Essa percepção é coerente com a Política Nacional de Promoção da Igualdade Racial, que trata a diversidade como condição de legitimidade das instituições públicas (Brasil, 2010). A centralidade do reconhecimento social indicada pelo gestor 9 reforça que a experiência da exclusão produz acuidade para identificar mecanismos de opressão e caminhos de transformação.

As respostas compõem um contínuo que vai do imperativo político-pedagógico de transformação (gestores 1 e 2) à fundamentação por dados e responsabilidade institucional (gestor 3), passando pela disputa epistêmica e ética do poder (gestores 4, 5 e 6), pela articulação com a permanência estudantil (gestor 7) e pelo reconhecimento histórico-normativo (gestores 8 e 9). Dessa síntese emergem três exigências: converter representatividade em capacidade de decidir e redistribuir poder; institucionalizar dispositivos de informação, metas e prestação de contas; e sustentar formações em letramento racial que operem sobre currículo,

gestão de pessoas e governança. Em termos práticos, isso implica revisitar critérios de nomeação e progressão, estabelecer monitoramento público da composição da gestão e criar circuitos de participação que incorporem, de modo estável, os saberes e experiências que Gomes (2005), Carneiro (2003), Gonzalez (1984) e Fanon (2008) identificam como constitutivos de uma instituição verdadeiramente democrática.

A convergência entre as falas aponta para uma percepção coletiva da representatividade como instrumento de transformação institucional e social. No entanto, as respostas também evidenciam distintos níveis de apropriação teórica e política do conceito. Isso pode indicar a necessidade de formações institucionais mais aprofundadas sobre relações raciais, de modo a potencializar não apenas o discurso, mas as ações concretas em prol de uma gestão antirracista.

A análise das respostas à pergunta 2 mostra que os gestores do IFSC reconhecem a representatividade negra como elemento estruturante para uma instituição mais democrática e plural. Essa percepção está em consonância com os marcos teóricos contemporâneos sobre raça e gestão pública, embora varie em profundidade e articulação. A presença de gestores negros nos espaços de poder é vista como essencial para romper com a lógica da exclusão e dar sentido concreto à equidade institucional.

O Quadro 6 detalha os resultados acerca dos principais desafios e obstáculos no ambiente de gestão representativa.

Quadro 6 – Pergunta 3: Quais são os principais desafios para uma gestão mais inclusiva e representativa no IFSC?

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA UMA GESTÃO MAIS INCLUSIVA E REPRESENTATIVA NO IFSC?	
Gestor 1	A luta antirracista, construída historicamente com muito esforço por movimentos negros, é apropriada de forma oportunista por aqueles que buscam apenas capital político ou visibilidade institucional. Em vez de promover mudanças reais, usam o discurso da diversidade como ferramenta de marketing, sem garantir espaços de poder efetivos para pessoas negras. Esse tipo de apropriação simbólica enfraquece o enfrentamento do racismo estrutural, esvazia o sentido da representatividade e transforma a pauta racial em bandeira passageira.
Gestor 2	Criação de espaços de representatividade nos colegiados, autonomia dos coletivos em relação às gestões de reitoria e campus.
Gestor 3	Vencer o preconceito que existe entre alguns dos nossos colegas de trabalho.
Gestor 4	É necessário lançar mão de estratégias que garantam que os concursos públicos atendam às cotas raciais previstas para pessoas negras. Além disso, a realização de

	capacitações voltadas ao tema das relações étnico-raciais é fundamental para toda a comunidade (servidores e estudantes). Por fim, o apoio aos coletivos, como o IFSC Negro, e aos Núcleos de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas é fundamental para que as suas pautas tenham destaque e representatividade.
Gestor 5	São os desafios que precisam ser superados: 1) Desigualdades históricas no acesso à formação e às oportunidades; 2) Ausência de políticas afirmativas específicas para a gestão institucional; 3) Baixa representatividade que retroalimenta a exclusão; 4) Racismo institucional e naturalização das desigualdades; 5) Falta de formação e sensibilização das lideranças.
Gestor 6	Em nível estadual e nacional, ainda há forte influência do racismo estrutural na ocupação de cargos de gestão. No entanto, o IFSC pode e deve ser referência em inclusão, promovendo mais ações afirmativas que incentivem a participação negra. Essa mudança cultural exige tempo, compromisso institucional e enfrentamento de barreiras históricas.
Gestor 7	Uma discussão de base que envolva: acesso e permanência de servidores negros e negras; a valorização dos coletivos institucionais; o suporte aos NEABIs; a capacitação dos servidores para atuarem firmemente na luta antirracista, já a partir de seu ingresso; a inclusão das discussões sobre questões raciais nos currículos de forma efetiva e não tangencial ou esporádica, como hoje ocorre.
Gestor 8	Um dos desafios centrais é o ingresso dos servidores fazendo cumprir as cotas raciais. o IFSC historicamente não tem conseguido preencher essas vagas. Além disso, no caso de movimentação ou vacância de uma vaga ocupada por servidor cotista, a reposição dessa vaga não tem sido, em geral, por servidor na mesma condição, o que pode reduzir o número de pessoas autodeclaradas pretas ou pardas no número geral de servidores.
Gestor 9	O primeiro é entender que o racismo estrutural ele existe e que devemos não só preencher as vagas de gestão com pessoas negras, mas dar condições ou melhor incentivar elas a ocuparem estes espaços dentro do IFSC.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise das respostas à Pergunta 3: “Quais são os principais desafios para uma gestão mais inclusiva e representativa no IFSC?” observa-se um conjunto denso de percepções que revelam diferentes dimensões da desigualdade institucional, da apropriação simbólica e das tensões políticas e históricas no enfrentamento do racismo. A seguir, realiza-se a leitura comparativa das falas dos nove gestores, articulando-as com os referenciais teóricos indicados.

O gestor 1 denuncia o uso político e oportunista do discurso da diversidade sem correspondência em mudanças reais nos espaços de poder, o que esvazia a luta por representatividade. Essa leitura converge com Vianna, Bezerra e Garcia (2021), para quem a institucionalização de agendas sociais sem lastro em justiça social atua como mecanismo de desmobilização e esvaziamento político. Em diálogo

com o gestor 9, que insiste na necessidade de romper lógicas de exclusão para além do mero preenchimento de vagas, a pauta desloca-se do plano simbólico para a exigência de transformações estruturais de governança, critérios de nomeação e *accountability* (Vianna; Bezerra; Garcia, 2021).

O gestor 2 pleiteia ampliar espaços de representatividade nos colegiados e assegurar autonomia aos coletivos frente às estruturas de poder, ponto que ecoa a crítica de Ribeiro, Pena e Baganha (2020) sobre como a ausência de arenas deliberativas efetivas reproduz hierarquias e bloqueia a participação de grupos historicamente marginalizados. O gestor 7 reforça a agenda sistêmica, defendendo acesso e permanência de servidores negros, apoio a coletivos e inserção curricular do debate racial.

A resposta sintética do gestor 3, que identifica como desafio “vencer o preconceito entre colegas de trabalho”, evidencia a face cotidiana do problema: o racismo interpessoal não é um desvio moral isolado, mas manifestação concreta do racismo estrutural na vida institucional. A categoria sugere que estratégias formativas e dispositivos de responsabilização precisam articular dimensões subjetivas, relacionais e normativas.

O gestor 4 propõe uma tríade de ação: cotas raciais em concursos, formações sobre relações étnico-raciais e fortalecimento de coletivos e NEABIs. Essa combinação de normatização legal, pedagogia crítica e redes de apoio converge com Soncin, Viana e Silveira (2021), que defendem arranjos integrados para produzir mudança e sustentar sua permanência. O gestor 8 adiciona uma peça-chave de governança: falhas na reposição de vagas de cotistas e a ausência de monitoramento efetivo levam à erosão progressiva da representatividade, alerta compatível com a exigência de mecanismos institucionais robustos discutida por Ribeiro, Pena e Baganha (2020).

A leitura agrupada dos nove depoimentos compõe um arco que vai da crítica à captura institucional de pautas antirracistas (gestores 1 e 9), passa pela democratização de arenas decisórias e autonomia de coletivos (gestor 2), enfrenta o racismo no plano das relações de trabalho (gestor 3), delineia um *kit* de intervenção normativo-pedagógico com monitoramento contínuo (gestores 4 e 8) e consolida um mapa de barreiras e alavancas para acesso, permanência e progressão de servidores negros (gestores 5, 6 e 7). Dessa síntese emergem três frentes

integradas: governança com metas, indicadores e reposição de vagas sob controle público; formação e letramento racial obrigatórios para lideranças, articulando dimensões interpessoais e estruturais; e redes de apoio e colegiados fortalecidos com competência deliberativa. Em termos de política institucional, a coerência entre o que é normatizado e o que é vivido requer acoplar instrumentos jurídicos, pedagogia crítica e participação social, de modo a evitar o esvaziamento performativo descrito por Vianna, Bezerra e Garcia (2021) e a volatilidade apontada por Ribeiro, Pena e Baganha (2020).

As respostas dos gestores convergem na identificação de múltiplos entraves que impedem uma gestão inclusiva: o esvaziamento simbólico da pauta racial, o racismo estrutural, a fragilidade das políticas afirmativas, a ausência de formação crítica e a baixa institucionalização dos mecanismos de representatividade. Ao mesmo tempo, apontam caminhos que vão da efetivação das cotas à valorização dos coletivos, passando pela transformação cultural e curricular. Esses elementos, em diálogo com os autores utilizados, revelam que a superação dos desafios depende de um compromisso político-institucional que vá além da normatividade e se enraíze em práticas efetivas de enfrentamento das desigualdades raciais.

As respostas dos gestores evidenciam que os desafios para a construção de uma gestão inclusiva e representativa no IFSC são múltiplos, profundos e interconectados. A maioria dos participantes reconhece a centralidade do racismo estrutural como barreira primária, cuja reprodução se dá tanto nos procedimentos institucionais quanto nas práticas cotidianas entre servidores. Há uma forte ênfase nas falhas na implementação das cotas raciais, especialmente nos concursos e nos processos de reposição de vagas, o que compromete a diversidade do corpo institucional.

Além disso, nota-se um chamado à superação do antirracismo performativo, criticado por sua apropriação simbólica sem transformações reais. Vários gestores destacam a importância de ações afirmativas consistentes, formações antirracistas contínuas, valorização dos coletivos e dos NEABIs, além de mudanças curriculares que tratem a questão racial com a devida profundidade. Em outras palavras, a representatividade só se concretiza quando articulada a políticas de permanência, formação crítica e reconhecimento institucional.

A ausência de lideranças negras é compreendida não como resultado de meritocracia ou escolhas individuais, mas como reflexo de uma estrutura que naturaliza a exclusão e desvaloriza a trajetória negra nos espaços de poder. A gestão inclusiva, portanto, não pode ser apenas um ideal discursivo: ela deve ser praticada através de mudanças nas normativas, nas culturas institucionais e na própria forma como se concebe o papel social da educação pública.

Por fim, é possível afirmar que os gestores demonstram consciência crítica sobre as limitações do IFSC em relação à inclusão racial. No entanto, também apontam caminhos e mecanismos possíveis para enfrentar essas limitações, o que indica um terreno fértil para o desenvolvimento de propostas institucionais mais comprometidas com a justiça racial.

No Quadro 7, estão organizadas as respostas, dos 9 gestores, sobre como avaliam a composição dos cargos em relação à diversidade racial nacional.

Quadro 7 – A atual composição racial nos cargos de gestão atende à diversidade racial nacional?

A ATUAL COMPOSIÇÃO RACIAL NOS CARGOS DE GESTÃO ATENDE À DIVERSIDADE RACIAL NACIONAL?	
Gestor 1	Não, a atual composição racial nos cargos de gestão CD (Cargos de Direção) e FG (Funções Gratificadas) no IFSC ainda não reflete adequadamente a diversidade racial da população brasileira.
Gestor 2	Do IFSC não, apesar do campus em que trabalho sim, fomos eleitos com Chefia DEPE Mulher e parda, e mais 3 FCCs ocupadas por negros e pardos e 4 FGs ocupadas por colegas negros.
Gestor 3	de forma alguma
Gestor 4	Não atende.
Gestor 5	Nem de longe. A atual composição racial nos cargos de gestão (CD e FG) no IFSC está muito distante de refletir a diversidade racial da sociedade brasileira. Conto nos dedos as pessoas negras que ocupam esses espaços de liderança na instituição.
Gestor 6	De forma estatística, não. Entretanto, considero que esta pergunta pode ser melhor elaborada a depender do que se busca como resposta. A diversidade racial nacional indica que 56% da população se declara preta ou parda. O IFSC ou o campus que represento não tem este percentual de pessoas autodeclaradas para possibilitar a ocupação de cargos neste nível de comparação.
Gestor 7	Não, porém espelha os problemas de constituição da comunidade acadêmica interna e o não cumprimento das cotas no ingresso dos servidores. No último concurso, segundo dados do GOV.br, ingressaram 88 servidores na instituição. destes, somente 11 eram negras e negros.
Gestor 8	Não obtive acesso a um estudo com os números atuais, creio que seja necessário um censo institucional.

Gestor 9	Não tenho os números, mas observando os conselhos no IFSC me parece que não atendemos ainda a diversidade racial no Estado, quem dirá nacional.
----------	---

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As respostas à pergunta 4: “A atual composição racial nos cargos de gestão atende à diversidade racial nacional?” permitem visualizar de modo direto e crítico a percepção dos gestores sobre a sub-representação racial nos espaços de poder institucional. A análise das respostas aponta o consenso em torno da insuficiência da representatividade negra nos cargos de direção e função gratificada no IFSC, revelando também distintos níveis de consciência sobre os determinantes históricos e estruturais dessa desigualdade. A seguir, apresenta-se uma leitura comparativa das falas dos gestores, ancorada nas referências teóricas indicadas.

Gestores 1, 3, 4 e 5 convergem no diagnóstico de sub-representação negra na gestão. O gestor 1 afirma que a composição “ainda não reflete adequadamente a diversidade racial da população brasileira”, enquanto os gestores 3 e 4 são taxativos ao dizer que “não atende”, e o gestor 5 aprofunda ao indicar que é possível “contar nos dedos” as pessoas negras em liderança. Esse bloco confirma o que Vianna, Bezerra e Garcia (2021) descrevem como expressão evidente da desigualdade institucional em espaços decisórios e ecoa a denúncia de persistência de racismo institucional mesmo após avanços normativos (Soncin; Viana; Silveira, 2021). O tom peremptório de 3, 4 e 5 reforça sobre o apagamento racial institucionalizado quando faltam políticas ativas de correção.

O gestor 2 introduz nuance importante: em seu campus há presença significativa de pessoas negras em chefias e FGs; porém, reconhece que, no IFSC como um todo, a representatividade não é alcançada. A tensão entre ilhas de avanço e cenário sistêmico deficitário ilustra o fenômeno das resistências locais mapeado por Ribeiro, Pena e Baganha (2020), segundo o qual experiências pontuais não substituem políticas abrangentes, com desenho institucional, metas e avaliação. Em termos de gestão, o depoimento de 2 sinaliza a necessidade de transbordamento de boas práticas locais para diretrizes institucionais vinculantes.

O gestor 6 reconhece a ausência de representatividade “de forma estatística”, mas relativiza o problema ao comparar a composição interna do IFSC com os 56% de pretos e pardos no plano nacional, sem problematizar como o racismo estrutural conforma o perfil de ingresso e permanência dos servidores. Tal

movimento metodológico foi criticado por Chaves, Silva e Ribeiro (2018), que mostram como séries históricas de exclusão moldam desfechos institucionais e não podem ser naturalizadas como “ponto de partida neutro”. Ximenes (2016) chama atenção para a invisibilização de subjetividades negras nos processos decisórios quando se usa a estatística para normalizar assimetrias e não para corrigi-las com arranjos político-jurídicos democratizantes.

O gestor 7 liga diretamente a baixa representatividade na gestão ao não cumprimento das cotas nos concursos e cita dado recente (11 negros entre 88 ingressantes), evidenciando o funil de recrutamento. A leitura se alinha à crítica sobre a reprodução do racismo institucional nos mecanismos de seleção e reforça o argumento de Soncin, Viana e Silveira (2021) de que a efetividade das ações afirmativas depende de desenho, execução e reposição contínua de vagas com controle público. Em termos operacionais, o depoimento de 7 aponta que sem integridade procedimental no ingresso não há como esperar diversidade nas camadas superiores de gestão.

Os gestores 8 e 9 expõem a carência de informações atualizadas e defendem censo institucional, observando empiricamente que conselhos e colegiados não refletem nem a diversidade estadual, menos ainda a nacional. Esse déficit de monitoramento e transparência é identificado por Ribeiro, Pena e Baganha (2020) como uma fragilidade central das políticas de equidade em instituições públicas, pois sem indicadores e publicidade ativa não há responsabilização nem ajuste de rota. A constatação de 9 dialoga com Vianna, Bezerra e Garcia (2021) ao vincular ausência de negros em colegiados à erosão da legitimidade democrática.

Lidas em conjunto, as falas compõem um quadro coeso: há reconhecimento amplo do *déficit* (gestores 1, 3, 4, 5), evidências de gargalos no ingresso e cumprimento de cotas (gestor 7), uma tendência a relativizações metodológicas que naturalizam o *status quo* (gestor 6), bolsões de avanço local que carecem de institucionalização (gestor 2) e um déficit de dados e monitoramento que impede governança baseada em evidências (gestores 8 e 9). Tendo-se por base Chaves, Silva e Ribeiro (2017), Soncin, Viana e Silveira (2021), Vianna, Bezerra e Garcia (2021) e Ribeiro, Pena e Baganha (2020), a síntese aponta três frentes integradas: a) governança com metas de representatividade, indicadores públicos, censo periódico e reposição efetiva de vagas de cotistas; b) integridade procedimental nos

concursos e nos processos de seleção para cargos de gestão, com mecanismos de controle e correção; c) institucionalização de boas práticas locais por meio de normativas, formação continuada e avaliação, evitando a captura simbólica da pauta e garantindo efeitos estruturais e sustentáveis.

A análise das respostas revela um consenso entre os gestores: a atual composição racial nos cargos de gestão do IFSC não atende à diversidade racial nacional. As falas variam entre a crítica explícita, a contextualização local e a preocupação com a ausência de dados. A partir das referências mobilizadas, fica evidente que essa sub-representação é resultado de um racismo institucional estruturado, cuja superação exige ações afirmativas específicas, mecanismos de controle social, e mudanças profundas na política de ingresso e promoção de servidores. A falta de representatividade não é apenas uma falha administrativa, mas uma negação do princípio da equidade no serviço público.

O Quadro 8 reúne as percepções dos gestores sobre sua atuação no que se refere à aplicabilidade de políticas específicas de promoção da diversidade e inclusão racial na gestão.

Quadro 8 – A gestão realiza alguma política específica de promoção da diversidade e inclusão racial?

SUA GESTÃO REALIZA ALGUMA POLÍTICA ESPECÍFICA DE PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO RACIAL?	
Gestor 1	No Câmpus “XXXXXX”, contamos com a atuação do NEABI (Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas) e valorizamos atividades que promovem a cultura negra e indígena. Um exemplo é a Biblioteca Negra, que realiza ações ao longo do semestre envolvendo estudantes e servidores, fortalecendo o debate racial e a valorização das identidades. Também desenvolvemos atividades com a comunidade indígena, reconhecendo a importância da interculturalidade no espaço educacional. No entanto, em relação aos cargos de gestão, até o momento não existe uma política institucional específica de promoção da diversidade racial. Reconhecemos que essa ausência não significa apenas uma omissão, mas revela que a pauta racial ainda não foi priorizada institucionalmente como deveria. Esse reconhecimento é essencial para que possamos avançar na construção de ações concretas que garantam equidade e representatividade nos espaços de decisão.
Gestor 2	Apoiamos as ações em parceria com o Neabi do campus, fomentamos inclusive emenda parlamentar para fortalecer as ações afirmativas via o núcleo, sempre atuando de forma colaborativa e dando autonomia para o trabalho.
Gestor 3	por intermédio de processos de formação, no sentido de criar uma consciência inclusiva entre os estudantes e servidores, mas ainda é pouco
Gestor 4	Embora o tema tenha sido abordado em diferentes momentos de formação com

	estudantes e servidores do câmpus, e ainda que tenha na equipe de gestores da direção duas pessoas negras, não houve política específica adotada.
Gestor 5	Lamento informar que não realiza.
Gestor 6	O Campus implementou e incentiva as ações do NEABi, promovendo atividades afirmativas especialmente durante a Semana da Consciência Negra. Também incentivamos a participação da comunidade em ações e processos seletivos, buscando fortalecer a inclusão racial.
Gestor 7	Sim. Em minhas duas gestões como diretora, compus minha chapa com pessoas negras; apoiamos todas as ações do NEABI e fomos o primeiro Câmpus a implantá-lo, além disso, dele participo desde a sua criação, por isso, fomos também o primeiro Câmpus a receber o Ser Negra desde a a sua criação; realizamos ações fortes, desde 2016, com foco no acolhimento de migrantes e imigrantes, inclusive capacitando as redes de assistência e de educação de Santa Catarina; somos o único Câmpus com parceria ativa com o Círculo de Hospitalidade para a realização de processos de acolhida humanitária; em nossas semanas pedagógicas, trabalhamos a questão das relações étnico raciais e nos envolvemos em formações externas sobre essas mesmas questões.
Gestor 8	Atua em um câmpus que tem o conceito de diferença e diversidade como balizadores do processo pedagógico. O câmpus possui atualmente cerca de 10 servidores autodeclarados pretos ou pardos; destes 50% estão em cargos de gestão. Desse total, apenas 2 não estiveram em cargos ao longo da sua trajetória institucional. No entanto, não temos uma política estruturada específica acerca desta temática.
Gestor 9	Temos hoje ações na extensão que fortalecem as políticas voltadas aos públicos vulneráveis e dentro da pró-reitoria de extensão temos buscado pessoas que possam trazer diferentes olhares, pois a primeira barreira tem sido entender as necessidades da comunidade com um olhar de dentro dela, assim procuramos ter na equipe pessoas com diferentes experiências, ou seja, além das questões de raça, gênero, PCDs, classes sociais entre outras diferenças, pois na extensão as diferenças nos fortalecem com instituição.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das respostas fornecidas à pergunta 5 revela a percepção e as práticas adotadas pelos gestores em relação à promoção da diversidade e inclusão racial em suas respectivas unidades. Com base nas categorias de análise propostas por Gomes (2005), Ribeiro (2017), Bento e Carone (2002) e Almeida (2018), pode-se perceber variações significativas entre ações institucionais pontuais, iniciativas pessoais e a ausência de políticas estruturadas e efetivas.

Os gestores 1, 4, 5 e 8 reconhecem a inexistência ou insuficiência de políticas estruturadas para garantia de diversidade racial na gestão, ainda que alguns relatem iniciativas pontuais. O gestor 1 explicita que a ausência de política não é mera omissão, mas sinal de que a pauta não foi priorizada, leitura que

converge com a noção de racismo institucional como estrutura que silencia e negligencia a equidade nas políticas públicas (Gomes, 2005). O gestor 4 admite formações esparsas e composição com pessoas negras, porém sem diretriz específica, quadro que se aproxima da crítica à diversidade simbólica, quando a presença numérica não se converte em transformação cultural e decisória (Almeida, 2018). O gestor 5 é taxativo ao apontar inexistência de política específica, ecoando o diagnóstico de negligência institucional em contextos de serviço público (Almeida, 2021). O gestor 8, embora registre proporção expressiva de servidores negros em gestão, também admite falta de política estruturada, revelando a distância entre avanços práticos localizados e institucionalização perene (Bento; Carone, 2002).

Os gestores 2, 3 e 6 relatam ações formativas, apoio ao NEABI e iniciativas em torno do Novembro Negro. O gestor 2 destaca parcerias e apoio político-financeiro, que Bento e Carone (2002) descreve como ações simbólicas de reconhecimento quando não acopladas a mudanças na arquitetura do poder. O gestor 3 reconhece que os esforços formativos são iniciais e insuficientes, apontando superficialidade institucional que Ribeiro (2017) critica como eventismo, isto é, tratamento episódico que não integra a pauta ao núcleo das práticas e decisões. O gestor 6 articula apoio à Semana da Consciência Negra e ao NEABI, aproximando-se da compreensão das ações afirmativas como reparação histórica (Gomes, 2005), mas ainda circunscrevendo a agenda a marcos comemorativos, o que reincide na crítica de eventização (Ribeiro, 2017).

O gestor 7 descreve trajetória densa e continuada: composição racial da equipe, formações externas, parcerias com sociedade civil, acolhimento de migrantes e iniciativas que transbordam o apoio simbólico a coletivos. Esse conjunto dialoga com a proposta de gestão antirracista que revisa práticas, estruturas e discursos que normalizam as desigualdades, deslocando a ênfase de ações pontuais para arranjos institucionais e culturais duradouros (Almeida, 2018). A amplitude e capilaridade das ações reportadas pelo gestor 7 desenham um caminho para converter reconhecimento e eventos em política de Estado dentro da instituição.

O gestor 9 localiza na extensão um espaço privilegiado de fortalecimento da diversidade, destacando equipes plurais e escuta ativa. A ênfase em práticas que articulam raça, classe, gênero e deficiência aponta para uma sensibilidade

interseccional (Almeida, 2018). Contudo, a ausência de menção a uma política específica limita o alcance transformador, reiterando o desafio de converter boas práticas em diretrizes, metas e procedimentos vinculantes.

Lidas em conjunto, as falas compõem um gradiente: de reconhecimentos críticos sem política (gestores 1, 4, 5, 8), passando por ações afirmativas e formativas com risco de eventização (gestores 2, 3, 6), até experiências de gestão antirracista mais integradas (gestor 7) e iniciativas de extensão com enfoque interseccional (gestor 9). À luz de Gomes (2005), Bento e Carone (2002), Ribeiro (2017), Almeida (2018) e Almeida (2021), emergem três eixos de consolidação: a) institucionalizar políticas com normativas claras, metas, indicadores e responsabilização, superando a diversidade simbólica e a dependência de agendas comemorativas; b) integrar formação continuada, desenho de cargos, critérios de seleção, monitoramento e orçamento, para que ações afirmativas operem como reparação histórica e reconfiguração do poder (Gomes, 2005); c) transformar práticas exitosas locais em políticas perenes, criando mecanismos que evitem a captura simbólica e garantam capilaridade e sustentabilidade (Bento; Carone, 2002; Ribeiro, 2017). Nesse arranjo, a passagem da presença à decisão e da ação episódica à governança antirracista constitui o núcleo de mudança institucional preconizado pela literatura crítica (Almeida, 2018; Almeida, 2021).

As respostas à pergunta 5 denotam que, embora haja iniciativas pontuais e colaborações com núcleos como o NEABI, a maioria das gestões não possui políticas estruturadas voltadas à promoção da diversidade racial nos cargos de liderança. As práticas ainda se concentram no campo da formação, do simbolismo e das ações localizadas, refletindo uma ausência de institucionalização do combate ao racismo estrutural nas práticas de gestão. Tal cenário exige uma revisão crítica das políticas institucionais e um comprometimento efetivo com a equidade racial como dimensão transversal da gestão pública educacional.

A análise das respostas à pergunta 6, que indaga sobre a participação dos gestores em capacitações voltadas à diversidade racial, revela um panorama de envolvimento parcial, heterogêneo e, em muitos casos, insuficiente diante da complexidade e da centralidade que o tema exige. A partir da categorização das respostas, é possível identificar três grupos distintos: os gestores que participaram

de capacitações formais, aqueles que participaram de eventos informais e os que não participaram de nenhuma formação significativa sobre o tema.

a) Gestores que participaram de capacitações formais (gestores 1, 2, 3, 4, 7 e 8): Esses gestores afirmam, de forma direta, que participaram de capacitações sobre diversidade racial. Ainda que as respostas sejam curtas e não apresentem detalhes sobre o conteúdo, a metodologia ou a duração das formações, o simples reconhecimento da participação indica algum nível de exposição aos debates e práticas antirracistas. No entanto, a ausência de aprofundamento em suas respostas pode sugerir que as formações não foram suficientemente impactantes ou não deixaram marcas significativas em sua atuação como gestores.

Conforme argumenta Bento e Carone (2002), a formação continuada é um dos pilares para a construção de um compromisso ético e institucional com a equidade racial, sendo fundamental para desconstruir práticas discriminatórias naturalizadas e ampliar a consciência crítica dos agentes públicos. Assim, embora esses gestores tenham participado de capacitações, a eficácia dessas experiências formativas permanece em aberto, especialmente porque não são acompanhadas de relatos sobre transformações concretas nas práticas de gestão.

b) Gestores que participaram apenas de eventos pontuais ou informais (gestores 6 e 9): Esses dois gestores afirmam não ter participado de capacitações formais, mas destacam sua presença em palestras, atividades da Semana da Consciência Negra e eventos de extensão com temáticas relacionadas à diversidade racial. Tal participação revela um certo engajamento com o tema, embora ainda localizado no âmbito da sensibilização e não necessariamente no campo da formação técnica ou política para a gestão da diversidade.

Segundo Ribeiro (2017), esse tipo de envolvimento, embora válido, tende a reproduzir o que ele chama de “pedagogia do evento”, em que a temática racial é abordada de maneira episódica e desconectada de um projeto pedagógico ou institucional contínuo. Isso contribui para a superficialização do debate e para a perpetuação da desigualdade racial nos espaços de poder, já que não há uma transformação estruturante das práticas e políticas institucionais.

c) Gestor que não participou de nenhuma formação (gestor 5): A resposta do gestor 5 é direta e revela uma lacuna formativa importante: “Não”. A ausência total de formação sobre diversidade racial, especialmente em um cargo de

gestão pública educacional, revela não apenas uma falha individual, mas um sintoma de uma política institucional omissa ou negligente em relação à formação antirracista. Conforme argumenta Gomes (2005), o racismo institucional se manifesta, entre outros aspectos, pela ausência de mecanismos de formação e capacitação para que gestores e servidores estejam preparados para enfrentar as desigualdades étnico-raciais no cotidiano institucional.

A inexistência de formação pode, ainda, comprometer a legitimidade das ações institucionais no campo da equidade racial, pois gestores despreparados tendem a reproduzir estereótipos, omissões e práticas excludentes, mesmo que de forma não intencional.

A maioria dos gestores afirma ter tido algum tipo de contato com capacitações ou eventos relacionados à diversidade racial. Contudo, nota-se uma lacuna importante em relação à institucionalização e à obrigatoriedade dessas formações. As experiências relatadas são, em sua maioria, pontuais e não vinculadas a um projeto formativo contínuo e estruturado, o que evidencia uma fragilidade institucional na preparação de lideranças para lidar com as questões raciais de forma crítica e comprometida.

A ausência de políticas de formação continuada, obrigatória e de qualidade no tema da equidade racial contribui para a manutenção do que Almeida (2018) define como “racismo institucional difuso”, em que as estruturas se mantêm excludentes pela ausência de preparação dos próprios gestores para modificar os mecanismos de poder e decisão dentro das instituições. Dessa forma, os dados apontam para a necessidade urgente de uma política institucional que garanta a formação antirracista sistemática, permanente e obrigatória para todos os gestores e servidores do IFSC, a fim de garantir a efetivação do princípio da equidade racial como diretriz transversal da política pública educacional.

O Quadro 9 agrupa os resultados das respostas dos gestores acerca de sua autopercepção de letramento racial.

Quadro 9 – Autoidentificação como gestor letrado racialmente

VOCÊ SE IDENTIFICA COMO GESTOR LETRADO RACIALMENTE?	
Responderam sim os Gestores: 1, 2, 7 e 9, entretanto	“Sim, me identifico como um gestor letrado racialmente, com um bom nível de conhecimento sobre a questão racial no Brasil e na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Reconheço a importância de compreender as raízes

ressaltaram:	<p>históricas do racismo, suas manifestações estruturais e os desafios para promover a equidade racial no ambiente educacional” (G 1).</p> <p>“Sim - desenvolvo estudos e cursos sobre a temática e constituo o NEABI do Câmpus desde a sua criação” (G 7)</p> <p>“Me considero um gestor atento às questões raciais, porém penso que se trata de um tema que precisa ser constantemente estudado, pois mesmo tendo uma boa base vejo que não estamos ainda organizados de forma institucional”. (G 9).</p>
Responderam não os Gestores: 3, 4, 5, 6 e 8, entretanto ressaltaram:	<p>“Não posso me classificar como letrado racialmente, embora o tema não seja uma novidade, já que desde a graduação acompanho discussões a este respeito. Trata-se de um assunto que deve estar sempre presente em nossas capacitações” (G 4).</p> <p>“Não me identifico como alguém letrado racialmente” (G 5).</p> <p>“Não recebi nenhuma formação específica sobre o tema, logo não sei responder afirmativamente essa questão” (G 6).</p> <p>“Entendo que ainda não possuo conhecimento suficiente na área” (G 8).</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das respostas à pergunta 7, que questiona se os gestores se identificam como “letrados racialmente”, revela nuances importantes acerca do nível de consciência crítica e formação conceitual dos dirigentes no que tange à questão racial. A categoria de letramento racial, segundo Gomes (2005), refere-se à capacidade de compreender criticamente as dinâmicas históricas, sociais e institucionais do racismo, bem como de agir estrategicamente para combatê-lo, sobretudo em contextos institucionais.

a) Gestores que se reconhecem como letrados racialmente (gestores 1, 2 e 7): Três gestores afirmam de modo direto que se reconhecem como letrados racialmente. A resposta do gestor 1 é especialmente densa, destacando sua compreensão das raízes históricas do racismo e de suas manifestações estruturais, o que revela um domínio conceitual importante. O gestor 7 complementa esse perfil ao destacar sua atuação prática na constituição do NEABI, o que associa o conhecimento à ação institucional, aproximando-se da definição mais rigorosa de letramento racial defendida por autores como Silva (2004).

Esse tipo de reconhecimento demonstra não apenas uma consciência individual, mas também um possível comprometimento com a agenda da equidade racial na esfera da gestão pública educacional. Contudo, é importante observar que

apenas três dos nove gestores se identificam com esse nível de letramento, o que expõe uma baixa incidência dessa competência entre os dirigentes.

b) Gestores em processo de formação ou com reconhecimentos parciais (gestores 3, 4, 8 e 9): Quatro gestores não se consideram plenamente letrados, mas reconhecem a importância do tema e se colocam em processo de aprendizagem. O gestor 3, por exemplo, declara estar “aprendendo”, o que denota abertura para a construção desse letramento, embora não explicita ações concretas nesse sentido. O gestor 4 afirma que o tema não é novo em sua trajetória, mas admite não possuir o grau de formação necessário para se reconhecer como letrado, destacando a relevância das capacitações contínuas. Já o gestor 9 aponta que possui uma base razoável, mas reconhece a ausência de organização institucional para consolidar esse conhecimento.

Essas respostas indicam uma consciência parcial e uma disposição para avançar no tema, mas revelam também um *déficit* institucional na promoção de formações consistentes que possibilitem o desenvolvimento pleno do letramento racial. Como argumenta Schucman (2020), o letramento racial não é apenas uma disposição subjetiva, mas o resultado de práticas formativas sistemáticas, articuladas a políticas institucionais de enfrentamento ao racismo.

c) Gestores que não se consideram letrados (gestores 5 e 6):
- Dois gestores negam possuir o letramento racial. O gestor 5 afirma de forma direta que não se identifica como letrado. O gestor 6 justifica sua resposta com base na ausência de formação específica, revelando uma concepção que vincula o letramento exclusivamente à formação técnica ou formal. Essa perspectiva é limitada, pois ignora que o letramento racial também pode ser construído por meio de vivências, experiências institucionais e ações afirmativas articuladas à prática da gestão (Munanga, 2005).

A ausência de letramento racial entre esses gestores reforça a necessidade de políticas institucionais robustas voltadas à formação crítica dos quadros de liderança, uma vez que o desconhecimento das dinâmicas raciais nas instituições públicas compromete diretamente a efetivação das políticas de equidade, inclusão e justiça social.

O panorama revelado pelas respostas evidencia que apenas uma minoria dos gestores se reconhece como letrada racialmente, enquanto a maioria se

encontra em processo de formação ou sequer apresenta elementos que caracterizem o letramento. Essa realidade aponta para um desafio institucional estrutural no IFSC: a ausência de uma política de formação antirracista contínua, obrigatória e articulada à prática da gestão.

A compreensão do racismo como estrutura, e não apenas como atitude individual, demanda que os gestores desenvolvam competências críticas, éticas e políticas para enfrentá-lo, especialmente em instituições educacionais públicas, que têm como missão a promoção da justiça social. Como destaca Ribeiro (2017), a ausência de letramento racial entre os gestores educacionais compromete a transversalidade das políticas antirracistas e perpetua desigualdades históricas, mesmo em instituições comprometidas com a democratização do acesso.

Portanto, os dados evidenciam a urgência da implementação de formações institucionais robustas sobre letramento racial, que não se restrinjam a eventos pontuais ou simbólicos, mas que estejam integradas à formação continuada dos gestores, vinculadas a indicadores de desempenho e acompanhadas de práticas avaliativas que garantam sua efetividade.

No Quadro 10, há o detalhamento das percepções dos gestores quanto aos desafios para aumentar a representatividade negra nos cargos de gestão no IFSC.

Quadro 10 – Principais desafios para aumentar a representatividade negras nos cargos de gestão

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS PARA AUMENTAR A REPRESENTATIVIDADE NEGRA NOS CARGOS DE GESTÃO?	
Gestor 1	O impacto do racismo estrutural, que limita o acesso e a ascensão profissional de pessoas negras, refletindo-se na baixa presença nesses espaços de decisão. A falta de políticas afirmativas específicas para cargos de gestão dificulta a criação de um ambiente que incentive e prepare essas lideranças. Ausência de formação contínua e antirracista para gestores, que poderia sensibilizar e qualificar para a promoção da diversidade. É fundamental que pessoas negras se preparem e atuem como protagonistas, ocupando esses espaços com autonomia e voz própria, para que a representatividade seja real e não apenas simbólica.
Gestor 2	A criação da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade.
Gestor 3	ampliar o debate sobre o tema, começar a discutir uma política de direitos humanos também é fundamental
Gestor 4	Garantir o percentual legal previsto para o ingresso de pessoas negras no serviço público federal.
Gestor 5	Na minha opinião, o principal desafio para aumentar a representatividade negra nos cargos de gestão no IFSC é o racismo estrutural, que se manifesta de forma silenciosa e

	persistente nas instituições, moldando comportamentos, decisões e estruturas de poder.
Gestor 6	Os principais desafios incluem a falta de ações afirmativas específicas para a gestão e os reflexos do racismo estrutural, que ainda limitam o acesso e a permanência em espaços de poder.
Gestor 7	As políticas de acesso e de permanência do servidor no IFSC e a inexistência de programas para a formação de novas lideranças institucionais.
Gestor 8	Entendo que um passo essencial é garantir o cumprimento das cotas raciais no ingresso dos servidores na instituição.
Gestor 9	A primeira barreira é o pré-conceito, muitas vezes ouvi pessoas falando que para assumir cargos de gestão no IFSC os negros precisariam assumir pequenas funções para serem valorizados e assim poder pleitear os cargos maiores, algo absurdo no sentido que nenhum gestor está totalmente preparado ou melhor pronto, e em nossa instituição ter a oportunidade de representar seus colegas é um privilégio que deve ser incentivado. Então a segunda barreira é o sentimento de merecimento da própria pessoa, neste caso tenho visto excelente pessoas que fruto do racismo estrutural da sociedade que faz que elas acreditem que mesmo quando são chamadas para assumir cargos não mereçam estar lá.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das respostas à pergunta 8 permite identificar os principais obstáculos apontados pelos gestores para o aumento da representatividade negra nos cargos de gestão do IFSC. As respostas revelam uma convergência em torno do papel do racismo estrutural, da ausência de políticas institucionais específicas e das limitações subjetivas impostas pela lógica meritocrática e pela deslegitimação simbólica de lideranças negras. A discussão será organizada em quatro eixos principais.

a) *O racismo estrutural como obstáculo central (gestores 1, 5, 6 e 9):* O racismo estrutural é o fator mais recorrente nas respostas, sendo apontado explicitamente por quatro gestores como um dos principais entraves à ascensão de pessoas negras aos espaços de poder. O gestor 1 destaca sua influência direta na limitação de acesso e na baixa presença de pessoas negras em cargos de gestão. O gestor 5 ressalta que esse racismo se manifesta de forma “silenciosa e persistente”, moldando estruturas institucionais e decisões. Já o gestor 6 associa essa estrutura à falta de permanência de servidores negros em espaços decisórios enquanto o gestor 9 denuncia, além disso, o impacto psicológico e simbólico desse sistema, ao citar a ideia do “sentimento de não pertencimento” que acomete potenciais lideranças negras, mesmo quando convidadas a ocupar cargos de destaque. Essas respostas dialogam diretamente com a produção de autores como Carneiro (2005) e Almeida

(2019), que enfatizam como o racismo atua estruturalmente para naturalizar desigualdades raciais, inclusive em instituições públicas comprometidas com a equidade. Trata-se de um padrão que não se rompe apenas com boa vontade individual, exigindo políticas institucionais profundas e transformadoras.

b) Ausência de políticas afirmativas específicas para cargos de gestão (gestores 1, 6 e 7): Outro ponto comum diz respeito à inexistência de ações afirmativas voltadas à ocupação de cargos de chefia e coordenação. O gestor 1 salienta que, sem essas políticas específicas, não se cria um ambiente institucional que incentive e prepare lideranças negras. O gestor 6 reforça essa carência ao associá-la à continuidade das desigualdades e o gestor 7, por sua vez, observa a ausência de programas voltados à formação de novas lideranças institucionais, sugerindo que o simples ingresso de pessoas negras na instituição não garante sua ascensão.

Essa crítica expõe uma lacuna nas políticas de promoção da equidade racial: enquanto o acesso inicial (via cotas) pode estar minimamente assegurado, os mecanismos de mobilidade interna e formação de lideranças permanecem racialmente neutros, perpetuando desigualdades estruturais. O conceito de “escada quebrada”, abordado por Gomes (2017), ajuda a compreender esse fenômeno: mesmo quando há entrada, a trajetória até o topo é truncada e desigual.

c) Formação antirracista e capacitação de gestores (gestores 1 e 3): A ausência de formação antirracista contínua e estruturada também é apontada como entrave para a promoção da representatividade negra. O gestor 1 relaciona diretamente a falta de formação com a baixa capacidade institucional de promover a diversidade. O gestor 3 complementa essa visão, defendendo a ampliação dos debates sobre direitos humanos, sinalizando que o racismo deve ser tratado como uma questão transversal e estruturante nas políticas educacionais. Isso reforça a importância de consolidar o letramento racial institucional como competência obrigatória no processo formativo de gestores, evitando que a responsabilidade pela diversidade recaia exclusivamente sobre os indivíduos negros que ascendem.

d) Barreiras institucionais e subjetivas (gestores 4, 8 e 9): Alguns gestores destacam fatores institucionais e simbólicos adicionais. O gestor 4 aponta o não cumprimento das cotas legais para ingresso de pessoas negras no serviço público e o gestor 8 retoma esse ponto como etapa essencial. Já o gestor 9 introduz uma

análise singular e sensível sobre o “sentimento de merecimento” entre pessoas negras, internalizado diante da ausência de reconhecimento institucional. Essa perspectiva evidencia que o racismo não apenas exclui, mas também produz subjetividades marcadas pela insegurança e pela autossabotagem, fenômeno descrito por Fanon (2008) ao analisar os efeitos psicológicos do racismo colonial.

A partir do conjunto das respostas, é possível afirmar que os principais desafios para a representatividade negra na gestão do IFSC se ancoram em três dimensões interligadas: a dimensão estrutural, na qual o racismo opera como dispositivo que organiza a distribuição do poder e modela a lógica institucional; a dimensão institucional, marcada pela ausência de políticas afirmativas e de programas sistemáticos de formação de lideranças negras; e a dimensão subjetiva, relacionada à produção de autopercepções de não pertencimento e à deslegitimação simbólica que limita a agência e o acesso aos espaços decisórios.

Esse diagnóstico reforça a urgência de um plano institucional de combate ao racismo que vá além do acesso e promova, de fato, trajetórias de permanência, ascensão e reconhecimento das lideranças negras. Tal plano deve contemplar formação obrigatória e continuada em letramento racial para todos os gestores; programas de mentoria e de desenvolvimento de lideranças negras; monitoramento do cumprimento das cotas tanto no ingresso quanto na progressão funcional; e a criação de comissões permanentes de equidade racial com poder deliberativo, capazes de definir metas, indicadores e mecanismos de responsabilização. Ao não enfrentar os mecanismos de exclusão institucionalizada, o IFSC corre o risco de perpetuar uma lógica de inclusão simbólica e desigual, reproduzindo as estruturas que afirma combater. A análise das respostas evidencia que há consciência parcial sobre os desafios, mas que ainda falta ação sistêmica e coordenada para superá-los.

O Quadro 11 permite observar o entendimento dos gestores quanto às barreiras das pessoas negras na instituição.

Quadro 11 – Barreiras específicas para a ascensão de pessoas negras no IFSC

EXISTE ALGUMA BARREIRA ESPECÍFICA PARA A ASCENSÃO DE PESSOAS NEGRAS NA INSTITUIÇÃO?	
Gestor 1	Sim, as principais barreiras são o racismo estrutural presente nas práticas institucionais, a falta de políticas afirmativas para cargos de gestão, falta de redes de apoio e mentorias, ambientes pouco acolhedores desmotivam a ascensão de pessoas negras na instituição.

Gestor 2	Sim, mais no aspecto cultural do que estrutural, porque somos uma instituição onde os processos são democráticos. Entendo que o não cumprimento das cotas das vagas de concursos é um problema maior.
Gestor 3	essa barreira é o preconceito de alguns
Gestor 4	Objetivamente, não. Mas, claro, considerando a realidade da sociedade brasileira como um todo, os preconceitos perpassam o dia a dia da nossa instituição e, acredito, que direta ou indiretamente acabem influenciando nesta ascensão de pessoas negras. Uma pessoa negra, possivelmente, identificará com mais facilidade estas barreiras.
Gestor 5	–
Gestor 6	Tenho dificuldade de responder essa pergunta, pois apesar de não vivenciar diretamente situações de racismo, compreendo que elas existem. No contexto do campus, não percebo claramente barreiras raciais à ascensão, mas acredito, de forma subjetiva, que essas desigualdades estruturais ainda impactam o acesso de pessoas negras aos cargos de gestão.
Gestor 7	No meu Câmpus não, possivelmente pela maneira que assumimos essa pauta.
Gestor 8	Não saberia responder de forma específica; um ponto que se destaca é o número reduzido de servidores negros no IFSC, abaixo do que indica a legislação nacional. A falta de estudos ou entendimento dos fatores que dificultam esse acesso, por parte da instituição, pode ser uma das barreiras centrais.
Gestor 9	-

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das respostas à pergunta 9 denota a existência de múltiplas percepções quanto às barreiras enfrentadas por pessoas negras para ascender a cargos de gestão no IFSC. As respostas revelam desde afirmações categóricas da existência de obstáculos estruturais e simbólicos, até posicionamentos que minimizam ou relativizam essas barreiras, ora por desconhecimento, ora por uma leitura parcial da realidade institucional. Nesta análise, os principais eixos analíticos são organizados conforme os conteúdos trazidos por cada gestor.

a) *Reconhecimento de barreiras estruturais e institucionais (gestores 1, 2, 6 e 8)*: O gestor 1 é incisivo ao afirmar que existem barreiras objetivas para a ascensão de pessoas negras, destacando o racismo estrutural, a ausência de políticas afirmativas, a inexistência de redes de apoio e os ambientes institucionais pouco acolhedores. Essa resposta explicita uma compreensão interseccional das limitações impostas às lideranças negras, reconhecendo que o problema é multifacetado. O gestor 2, embora relativize o caráter estrutural das barreiras, identifica uma dimensão cultural relevante e denuncia o descumprimento das cotas nos concursos, o que revela uma fragilidade institucional grave. O gestor 6, por sua

vez, adota uma posição reflexiva: embora não observe diretamente as barreiras, reconhece subjetivamente sua existência no plano estrutural. Já o gestor 8 afirma não saber responder de forma específica, mas aponta como barreira o número reduzido de servidores negros e a ausência de estudos institucionais sobre o tema, um alerta para o apagamento da pauta racial na produção de dados e diagnósticos internos. Esses relatos se alinham às críticas formuladas por autores como Gonzalez (1984) e Gomes (2017), que enfatizam que o racismo institucional não se expressa apenas por atos diretos de exclusão, mas também pela omissão, negligência e ausência de mecanismos de equidade.

b) Percepções minimizadas ou ambíguas (gestores 3, 4, 5 e 7): O gestor 3 oferece uma resposta vaga e subjetiva ao afirmar que a barreira “é o preconceito de alguns”, sem desenvolver ou contextualizar essa afirmação enquanto o gestor 4 inicialmente nega a existência objetiva de barreiras, mas admite que os preconceitos da sociedade brasileira influenciam a instituição, sobretudo sob a ótica daqueles que vivenciam a negritude, o que revela uma cisão entre percepção institucional e realidade vivida. O gestor 5 declara simplesmente “mesma resposta anterior”, sem desenvolver argumentos próprios, o que impede qualquer análise mais substancial de sua posição. Já o gestor 7 nega a existência de barreiras em seu câmpus, atribuindo isso ao engajamento da unidade com a pauta racial. No entanto, a resposta, ao se limitar à dimensão local, negligencia o debate sobre a estrutura institucional como um todo. Essa variedade de respostas aponta para um fenômeno conhecido como “negacionismo institucional do racismo”, discutido por Almeida (2019), em que a ausência de percepção direta é confundida com a inexistência do problema. Quando a identificação das barreiras depende da vivência individual, e não de um diagnóstico coletivo, o enfrentamento das desigualdades se torna fragmentado e ineficaz.

O Quadro 12 sintetiza a compreensão sobre o nível de familiaridade dos gestores com o Decreto nº 11.443/2023. As respostas indicaram posições afirmativas e negativas, e dois participantes acrescentaram breves observações sobre o tema.

Quadro 12 – Conhecimento dos participantes acerca do decreto 11.443/2023

VOCÊ TEM CONHECIMENTO DO DECRETO 11.443/2023?	
Resposta do Gestor 1,2,3 e 4, 7 e 8.	Sim
Resposta do Gestor 5	Sim, tenho conhecimento das fatídicas reuniões do Conselho Superior do IFSC que debateram sobre a aplicação do mesmo no IFSC.
Resposta do Gestor 6	Sim. O conhecimento foi sinalizado inicialmente durante uma reunião de dirigentes e esclarecido com mais detalhes em reuniões do conselho superior.
Resposta do Gestor 9	Não

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das respostas à pergunta 10, que trata do conhecimento dos gestores sobre o Decreto nº 11.443/2023, revela um cenário de reconhecimento generalizado da existência da normativa, embora a profundidade desse conhecimento varie entre os entrevistados. Todos os gestores (1 ao 8) que responderam à pergunta afirmaram conhecer o decreto, com exceção do gestor 9, que não apresentou resposta discursiva, pois não sabia do que se tratava.

A leitura do conjunto de respostas dos gestores sobre o Decreto nº 11.443/2023 permite identificar gradações claras de conhecimento e engajamento. Parte expressiva do grupo adota um padrão de conformidade declarativa: respostas como “Sim” ou “Sim, conheço” aparecem sem contextualização ou exemplos, o que indica reconhecimento formal do decreto, porém com baixa evidência de apropriação conceitual e procedimental. Nesses casos, a adesão tende a permanecer no plano simbólico, com reduzido potencial de desencadear mudanças organizacionais concretas.

Em contraste, emerge um núcleo de engajamento epistêmico mais denso, representado por quem afirma ter estudado o decreto para compreendê-lo. Esse movimento de busca ativa de entendimento sinaliza prontidão para a transposição do texto normativo à prática, favorecendo a capacidade de normatizar fluxos, orientar equipes, pavimentar procedimentos e monitorar metas. Entre esses polos, há ainda um conjunto de gestores que situa o conhecimento em arenas institucionais de deliberação, ancorando a compreensão em reuniões de dirigentes e no Conselho Superior. As menções a tensões e a “reuniões fatídicas” mostram que a apropriação do decreto é também política e depende de pactuação, interpretação normativa e

diretrizes claras para a operacionalização, outrora as discussões do assunto foram acaloradas, conforme disponível nos portais institucionais, motivados também pelo momento eleitoral.

Completa o quadro um silêncio significativo: a ausência de resposta de um gestor, que pode expressar desconhecimento, desatenção ou desengajamento frente a uma norma estruturante para a política de equidade racial. Essa lacuna não é trivial, pois fragiliza o alinhamento vertical da implementação e funciona como marcador de risco para a coerência institucional. Em síntese, observa-se uma heterogeneidade de apropriação, que vai da adesão formal pouco densa, passa por um engajamento propositivo individual e alcança uma compreensão mediada por disputas e acordos colegiados, ao lado de omissões que exigem atenção.

Diante desse panorama, impõem-se medidas de gestão e formação para consolidar a implementação: formação obrigatória e dirigida, com estudo de casos e exercícios de aplicação do decreto; produção de guias operacionais com fluxos decisórios, prazos e responsabilidades; institucionalização de momentos de esclarecimento nas instâncias colegiadas, com registro de decisões; monitoramento do engajamento dos gestores, inclusive para tratar omissões; e suporte específico aos núcleos que já demonstram apropriação propositiva, de modo a irradiar boas práticas. Somente com esse arranjo integrado a instituição conseguirá converter o reconhecimento formal em eficácia administrativa, garantindo que o decreto opere como vetor de transformação e não apenas como referência normativa.

De modo geral, o conjunto de respostas sugere que, apesar do conhecimento generalizado sobre a existência do decreto, não há uniformidade na forma como os gestores se apropriam de seu conteúdo ou o traduzem em práticas concretas. A superficialidade de algumas respostas contrasta com a profundidade e criticidade de outras, revelando uma heterogeneidade institucional que pode comprometer a efetividade da implementação das diretrizes previstas na normativa.

Conforme Almeida (2019), o reconhecimento institucional de dispositivos legais antirracistas não garante, por si só, sua execução eficaz, especialmente quando gestores não se envolvem ativamente em sua aplicação, ou quando o conhecimento sobre tais normativas é apenas formal e não se traduz em ações estruturais. Dessa forma, o IFSC, por meio de sua liderança, precisa avançar da mera consciência normativa para a prática efetiva de gestão comprometida com a

equidade racial, assegurando que o Decreto nº 11.443/2023 seja não apenas conhecido, mas implementado com responsabilidade, coerência e participação coletiva.

O Quadro 13 apresenta as respostas dos gestores que possuíam familiaridade com os desafios na implementação do decreto 11.443/2023 no IFSC.

Quadro 13 – Desafios na implementação do decreto 11.443/2023 no IFSC

QUAIS DESAFIOS VOCÊ ENXERGA NA IMPLEMENTAÇÃO DO DECRETO 11.443/2023 NO IFSC?	
Gestor 1	Acredito que os principais desafios para implementar o Decreto 11.443/2023 no IFSC são: adaptar políticas internas para garantir a ocupação de cargos por pessoas negras; assegurar processos claros de autodeclaração e heteroidentificação; promover capacitação antirracista; enfrentar resistências culturais; e criar mecanismos de monitoramento transparente para avaliar o cumprimento das metas.
Gestor 2	Decreto se cumpre, assim será conforme aprovado no CONSUP, inclusive com avanços em relação ao que prevê o decreto.
Gestor 3	apesar de analisado no âmbito do CONSUP, algumas questões sugeridas pelo movimento negro do IFSC não foram acatadas pela maioria dos membros do CONSUP
Gestor 4	1. Histórico de poucos negros ingressando como servidores no IFSC, embora esta tendência tenha mudado um pouco nos últimos anos. 2. Ocupação da maioria dos cargos por meio de eleições - somado ao ponto anterior, a chance de atendimento ao decreto reduz, pois por consequência poucos negros acabam concorrendo aos cargos. A implementação de cotas nas eleições poderia ser uma solução, mas também resultaria em outras dificuldades de implementação. 3. A distribuição do IFSC em 23 diferentes unidades pelo estado, fazendo com que o remanejamento de servidores para ocupação de cargos fique restrito. Uma instituição que não seja multicampi não teria esta dificuldade.
Gestor 5	Talvez esse seja o principal desafio: descontinuidade de políticas afirmativas – iniciativas isoladas não garantem mudanças estruturais. A efetivação do decreto exige políticas afirmativas contínuas, conectadas a outras ações institucionais de inclusão, formação e reconhecimento da trajetória de servidores(as) negros(as).
Gestor 6	Penso que o decreto foi definido considerando o percentual nacional, que é superior ao índice estadual e ao do IFSC, o que pode ser o maior desafio. Neste sentido, um dos desafios importantes é ampliar o ingresso de pessoas negras na instituição. Independente desta questão, vejo viabilidade na aplicação, com ajustes nos regimentos internos.
Gestor 7	—
Resposta do	um censo institucional para maior clareza do número de pessoas pretas e pardas do IFSC; um debate mais amplo acerca das pessoas que seriam elegíveis a tais cargos,

Gestor 8	visto que o decreto, tal qual a política de cotas, indica que são elegíveis pessoas autodeclaradas pretas e pardas; no entanto, nem toda pessoa parte de identifica como engra e isso pode trazer impactos diretos ao cumprimento do decreto. tb entendo fundamental uma política de ingresso de servidores que cumpra as cotas raciais.
Gestor 9	-

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise das respostas à pergunta 11, que investiga os principais desafios percebidos pelos gestores na implementação do Decreto nº 11.443/2023 no âmbito do IFSC, revela um quadro multifacetado, que mescla visões pragmáticas, críticas institucionais e limitações estruturais. O Decreto trata da reserva de cargos de direção e funções comissionadas para pessoas negras nas instituições federais de ensino, e sua aplicação exige mudanças administrativas, culturais e políticas.

a) Arquitetura institucional e desenho organizacional: Os gestores 4 e 6 convergem ao situar parte central do problema na própria configuração institucional. O gestor 4 identifica três travas: histórico de baixa presença de servidores negros, regras de escolha para cargos e a lógica multicampi, sugerindo inclusive cotas em eleições internas, ainda que reconheça sua complexidade. O gestor 6 tensiona o parâmetro federal com a realidade estadual e institucional, argumentando que percentuais nacionais podem não refletir o perfil do IFSC, embora considere viável a aplicação com ajustes normativos. Esta categoria evidencia o papel das regras do jogo na reprodução de assimetrias e dialoga com debates sobre como arranjos institucionais podem consolidar hierarquias raciais.

b) Governança normativa, identificação racial e monitoramento: Os gestores 1 e 8 se encontram na preocupação com a infraestrutura normativa e informacional da política. O gestor 1 sistematiza eixos de ação: regulamentar autodeclaração e heteroidentificação, criar mecanismos de monitoramento e instituir formação antirracista no ciclo de gestão. O gestor 8 propõe censo interno e explicita a complexidade da autodeclaração no Brasil, sobretudo no campo das identidades pardas, indicando a necessidade de critérios e procedimentos claros. A categoria sublinha que sem governança de dados, regras de identificação e rotinas de avaliação, a política tende à fragilidade operacional.

c) Cultura institucional, resistências e formação: Os gestores 1 e 5 enfatizam dimensões culturais e pedagógicas. O gestor 1 inclui o enfrentamento de

resistências culturais e a formação antirracista como eixos inseparáveis da implementação. O gestor 5 denuncia a descontinuidade histórica das ações afirmativas e reivindica institucionalização, integração formativa e reconhecimento das trajetórias de servidores negros. Esta categoria aponta que a eficácia do decreto depende da transformação da cultura organizacional e da perenização de processos formativos, evitando o caráter episódico das iniciativas.

d) Participação social, colegiados e responsividade institucional: O gestor 3 evidencia o descompasso entre deliberação burocrática e escuta do movimento negro ao relatar que suas sugestões não foram plenamente acolhidas no CONSUP. A categoria revela um déficit de responsividade das instâncias colegiadas e a necessidade de ampliar a participação qualificada de grupos historicamente marginalizados, sob pena de a política perder lastro social e legitimidade.

e) Posturas frente à implementação: normatividade, economia discursiva e silêncio: Os gestores 2, 7 e 9 representam atitudes discursivas com baixo detalhamento operacional. O gestor 2 assume tom normativo (“decreto se cumpre”), sem problematizar obstáculos; o gestor 7 declara já ter respondido antes, fragilizando a rastreabilidade das informações; e o gestor 9 permanece em silêncio, o que pode sinalizar desconhecimento, omissão ou desinteresse. Esta categoria indica riscos de implementação formalista, lacunas de *accountability* e a necessidade de estratégias de engajamento e cobrança institucional.

As cinco categorias observadas articulam-se de forma interdependente, podendo ser organizadas da seguinte maneira: **a)** regras e desenho institucional condicionam a própria exequibilidade do decreto, **b)** cuja efetividade depende de uma governança normativa e informacional mais robusta, **c)** necessariamente vinculada a um processo de transformação cultural e formativa de médio prazo; **d)** além disso, a ausência de responsividade dos colegiados às demandas do movimento negro compromete a legitimidade e a capacidade de mudança institucional e, **e)** por fim, posturas normativo-formalistas, respostas evasivas e silêncios constituem entraves latentes que requerem rotinas permanentes de monitoramento, formação dirigida e responsabilização. Em termos de encaminhamento, o arranjo sugerido pelos próprios gestores mais propositivos converge para um tripé: ajustes institucionais e normativos (censo, autodeclaração/heteroidentificação, regras de provimento e monitoramento),

institucionalização formativa contínua e abertura efetiva dos processos decisórios às vozes do movimento negro e de servidores negros, garantindo perenidade e coerência na implementação do decreto.

As respostas evidenciam percepções variadas e graus distintos de engajamento com a política pública, oscilando entre posicionamentos críticos e propositivos e manifestações mais evasivas ou simplificadas. A implementação do Decreto nº 11.443/2023 no IFSC dependerá, portanto, da capacidade institucional de realizar um diagnóstico preciso da composição racial da comunidade interna, revisar normativas e modos de seleção para cargos, instituir mecanismos robustos de monitoramento e avaliação, promover formação continuada antirracista para gestores e servidores e articular-se de forma consistente com movimentos sociais e instâncias deliberativas. Em conjunto, esses vetores configuram a base mínima para transformar adesões formais em mudanças estruturais efetivas.

O Quadro 14 demonstra os resultados em relação às medidas para aumento da representatividade negra no IFSC. Foram questionados os elementos que são indispensáveis para que o decreto não seja apenas uma formalidade normativa, mas um instrumento de transformação estrutural, os quais os gestores relataram:

Quadro 14 – Medidas para o aumento da representatividade negra nos cargos de gestão

QUE MEDIDAS VOCÊ SUGERE PARA AUMENTAR A REPRESENTATIVIDADE NEGRA NOS CARGOS DE GESTÃO?	
Gestor 1	Para aumentar a representatividade negra nos cargos de gestão no IFSC, é fundamental implementar políticas afirmativas com metas claras, oferecer capacitação e mentoria para lideranças negras, promover formações antirracistas, garantir processos transparentes de nomeação, criar espaços de diálogo com a comunidade negra e monitorar regularmente os avanços.
Gestor 2	Entendo como fundamental uma ação coordenada, por isso defendo a criação de uma Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade, ou Diretoria enquanto não for possível a criação da pró-reitoria.
Gestor 3	A implantação da resolução, fruto do debate do decreto 11.443 e a continuidade do processo de formação com o tema inclusão
Gestor 4	Ainda que implementar o decreto 11443/2023 seja necessário, o que aumentará esta representatividade, as instituições de ensino federais em sua ampla maioria ainda não atendem ao percentual mínimo de ingresso de pessoas negras em seus concursos. Aprimorar as formas de concurso é um primeiro passo para que aumente a representatividade negra nos cargos de gestão. Hoje temos situações em câmpus do IFSC que ainda que todos os servidores negros assumissem cargos de gestão o percentual mínimo estabelecido pelo decreto não seria atendido. Um segundo ponto seria

	a realização de capacitações em gestão voltadas para pessoas negras, a exemplo de curso realizado pela ENAP.
Gestor 5	Sei que essa proposta é polêmica, mas seria importante fazer um mapeamento e divulgação da composição racial dos cargos de gestão; monitorar periodicamente a presença de pessoas negras nos cargos de CD e FG e divulgar esses dados de forma transparente, para fomentar o compromisso institucional com a equidade. Outro ponto seria a criação de um programa institucional de formação e mentoria para lideranças negras, oferecendo capacitação voltada à gestão pública, com foco na valorização de servidores(as) negros(as).
Gestor 6	O Decreto e a resolução do Consup são medidas que aumentarão a representatividade.
Gestor 7	Sempre compreendo que isso é resultado de políticas efetivas de gestão que priorizem: 1. um estudo efetivo dos processos seletivos para servidores e a análise de dados reais sobre esse ingresso, os quais permitam compreender por quais motivos não cumprimos minimamente a legislação nesse caso; 2. o realinhamento dos processos de ingresso; 3. o acolhimento da pauta como norteador da formação continuada dos servidores, desde o momento de seu ingresso; 4. a adoção de políticas de permanência de servidores negros e negras, o que inclui a discussão de cotas em editais, o apoio aos coletivos e aos NEABIs; 5. a capacitação continuada dos servidores para a ocupação de cargos de gestão; 6. a formação continuada dos servidores para a adequação de currículos e, sobretudo, dos discursos circulantes para buscar a superação de práticas racistas e excludentes; 7. uma discussão efetiva sobre cotas na composição de conselhos institucionais; 8. a realização de campanhas contínuas de combate a práticas racistas e excludentes; 9. o realinhamento da imagem institucional, reforçando o protagonismo negro em todas as ações institucionais.
Gestor 8	conforme resposta anterior, penso que um censo institucional contribuiria para maior clareza do número de pessoas pretas e pardas do IFSC; tb um debate mais amplo acerca das pessoas que seriam elegíveis a tais cargos, visto que o decreto, tal qual a política de cotas, indica que são elegíveis pessoas autodeclaradas pretas e pardas, no entanto, nem toda pessoa parta de identifica como engra e isso pode trazer impactos diretos ao cumprimento do decreto. tb entendendo fundamental uma política de ingresso de servidores que cumpra as cotas raciais.
Gestor 9	- Não respondeu

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As respostas dos gestores revelam aproximações importantes entre suas percepções. Alguns deles, como os gestores 2, 5 e 7, apontam para a necessidade de fortalecer a estrutura institucional dedicada às ações afirmativas. Eles destacam propostas como a criação, como exemplo de uma Pró-Reitoria, Diretoria ou similar voltada às questões de equidade racial, a implementação de mecanismos contínuos de monitoramento da composição racial na gestão e o reposicionamento da imagem institucional para dar maior visibilidade ao protagonismo negro. Nesse conjunto,

observa-se uma compreensão mais clara de que as políticas de equidade dependem de instâncias organizacionais específicas e de práticas permanentes de transparência.

Outros gestores dialogam especialmente sobre o papel da formação no desenvolvimento de lideranças negras. É o caso dos gestores 1, 4, 5 e 7, que convergem na defesa de programas de mentoria, cursos de qualificação inspirados nos modelos da ENAP e ações formativas contínuas desde o ingresso do servidor. Esse olhar reforça a ideia de que promover representatividade na gestão não se resume ao preenchimento de cargos, mas exige um percurso intencional de desenvolvimento profissional.

Há também gestores que voltam sua atenção para o problema do ingresso de pessoas negras na instituição. Os gestores como 1, 4, 7 e 8 enfatizam que a sub-representação atual tem origem na baixa diversidade nos concursos públicos. As políticas de cotas são apresentadas como um caminho necessário, somadas a estratégias de permanência, apoio a coletivos negros e fortalecimento dos NEABIs. Nesse diálogo, ganha força a compreensão de que a equidade racial na gestão só será plenamente alcançada quando houver diversidade na base do funcionalismo.

Algumas contribuições chamam atenção para a importância do diagnóstico institucional. Os Gestores 5 e 8 insistem na necessidade de um censo racial que permita dimensionar adequadamente quem são os servidores da instituição e como se distribuem em termos de autodeclaração racial. Sem esses dados, afirmam, qualquer política de representatividade corre o risco de ser insuficiente ou pouco aderente à realidade institucional. Em contraste com essas análises mais abrangentes, surgem respostas mais restritas. O gestor 6 considera que a própria regulamentação vigente já representa avanço suficiente, enquanto o gestor 3 concentra sua atenção apenas na continuidade da aplicação das normas e formações já previstas. Essas respostas se distanciam das leituras mais estruturais apresentadas pelos demais e demonstram diferentes níveis de envolvimento com o tema. Soma-se a isso o fato de que o gestor 9 não respondeu à questão, o que aprofunda a percepção de assimetria no engajamento institucional.

Entre todas as contribuições, a resposta do gestor 7 se destaca pela amplitude e articulação, reunindo medidas que atravessam ingresso, permanência,

comunicação, formação e cultura organizacional. É a perspectiva que mais se aproxima de uma abordagem sistêmica do problema.

No conjunto, as falas indicam certa convergência quanto à importância das ações afirmativas para ampliar a representatividade negra na gestão do IFSC. Ao mesmo tempo, evidenciam que apenas parte dos gestores avança para propostas mais robustas e estruturais.

No Quadro 15, quanto à possibilidade de um ambiente mais acolhedor para os profissionais negros no IFSC os gestores foram indagados e responderam da seguinte forma:

Quadro 15 – Possibilidades para criação de um ambiente mais inclusivo e acolhedor para profissionais negros no IFSC

COMO PODEMOS CRIAR UM AMBIENTE MAIS INCLUSIVO E ACOLHEDOR PARA PROFISSIONAIS NEGROS NO IFSC?	
Gestor 1	Garantir espaços de escuta ativa, apoio psicológico e redes de apoio para esses profissionais. Além disso, valorizar as contribuições da cultura negra, reconhecer e combater "microagressões" no dia a dia, e implementar políticas claras contra discriminação ajudam a fortalecer esse ambiente. É fundamental, porém, observar que a luta por equidade racial deve ser coletiva e autêntica, evitando que posturas individuais prejudiquem a causa ou usem a representatividade para interesses próprios, o que pode afetar negativamente a imagem e o fortalecimento do grupo. Tudo isso deve estar aliado a uma liderança comprometida com a equidade e o respeito à diversidade.
Gestor 2	Fortalecendo a nível de campus os Neabis, com uma agenda de ações de valorização e inclusão da cultura afro e indígena.
Gestor 3	possibilitando que tenham todos os direitos, bem como a criação de políticas e práticas que garantam a igualdade de direitos e oportunidades para todos, independentemente da sua raça ou etnia
Gestor 4	Investir nas capacitações que conscientizem a comunidade sobre as questões étnico-raciais e fortalecer os coletivos que representam este grupo.
Gestor 5	1) Seria importante termos uma formação antirracista continuada e obrigatória para todos os servidores, especialmente gestores; 2) Criação de canais seguros de escuta e denúncia de racismo, com garantia de acolhimento, sigilo e responsabilização; 3) Promoção da identidade e da cultura negra no ambiente institucional, com ações educativas, culturais e simbólicas; 4) Iniciativas de acolhimento específicas para servidores negros recém-ingressos, incluindo rodas de conversa e redes de apoio; 5) Incentivo à representatividade em todos os espaços institucionais – não só na gestão.
Gestor 6	Podemos fortalecer os espaços de escuta e valorizar lideranças negras. Penso que a inclusão passa por reconhecimento, visibilidade e oportunidades reais de participação.
Gestor 7	Acredito que as ações apresentadas na última pergunta contribuiriam para isso; mas

	quero ressaltar uma questão: acolhimento passa por valorização diária e construção de relações de pertencimento. Isso não se improvisa, é luta diária, é militância pela inclusão, não pode ser pauta eleitoreira, tem que se pauta verdadeira, balizada por dados e protagonizada pelos coletivos institucionais - fora isso, é palavrório que pouco contribui, divide e polariza, quando precisamos unir e formar politicamente para se entender que a luta dos coletivos negros é ancestral, que a cultura de matriz africana perpassa todos os domínios da ciência, que invisibilizamos pessoas, quando invisibilizamos os conhecimentos que construíram e os seus discursos.
Gestor 8	Com formação, sensibilização e combate a todas as formas de preconceito.
Gestor 9	Não tenho ideia no momento...

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A maioria dos gestores entrevistados aponta a criação de espaços de escuta ativa como um elemento fundamental para a construção de um ambiente institucional mais inclusivo. As menções à escuta qualificada, acolhimento psicológico, redes de apoio, bem como a necessidade de canais seguros de denúncia, revelam uma compreensão sobre a importância de legitimar as vivências e subjetividades dos profissionais negros. Essa proposta se insere no que Munanga (2005) denomina como “escuta das vozes silenciadas”, essencial para romper com estruturas institucionalizadas de exclusão. O gestor 5 é quem detalha mais claramente essas ações, sugerindo canais seguros de denúncia com garantia de sigilo e responsabilização, o que remete à necessidade de um sistema institucional de ouvidoria sensível às especificidades do racismo institucional.

Há uma forte convergência nas respostas quanto à importância de formações antirracistas contínuas e obrigatórias para todos os servidores, em especial gestores. Os gestores 1, 4, 5, 6 e 8 destacam a formação como eixo estruturante, com enfoque tanto na sensibilização quanto no combate ativo às violências simbólicas e práticas cotidianas de exclusão. A perspectiva do gestor 5, que menciona explicitamente a obrigatoriedade dessa formação, vai ao encontro do que preconiza Gomes (2012), ao apontar que a luta antirracista nas instituições deve estar atrelada à formação crítica e permanente dos profissionais, sob pena de a equidade racial tornar-se apenas um discurso formal, destituído de prática transformadora.

Gestores como o 2, o 5 e o 7 ressaltam a promoção da identidade e da cultura negra no ambiente institucional como estratégia para a construção de pertencimento e valorização. A valorização da cultura afro-brasileira por meio de

ações educativas, culturais e simbólicas, sugerida de forma direta pelo gestor 5, é uma medida alinhada às diretrizes da Lei nº 10.639/2003 e da Resolução CNE/CP nº 1/2004. Já o gestor 2 propõe o fortalecimento dos NEABIs nos câmpus, o que aponta para uma institucionalização do debate racial de maneira descentralizada e capilarizada. Isso demonstra o reconhecimento da necessidade de espaços permanentes e atuantes que articulem cultura, formação política e ação coletiva.

O gestor 7 se destaca ao fazer uma crítica contundente a abordagens utilitárias ou eleitorais da pauta racial, defendendo que o acolhimento “não se improvisa” e que a inclusão é resultado de militância diária, politicamente formada e ancestralmente enraizada. Essa fala se articula com o conceito de “protagonismo negro” como pilar das políticas institucionais de equidade e tensiona as práticas performáticas de diversidade que não se sustentam em mudanças estruturais. Para esse gestor, a inclusão depende de uma construção ética, contínua e coletiva, sendo os coletivos e os dados os responsáveis por ancorar a legitimidade das ações.

Outra dimensão relevante está nas propostas que associam acolhimento a permanência e visibilidade. O gestor 6 menciona que a inclusão passa pelo reconhecimento e valorização das lideranças negras, enquanto o gestor 5 sugere a criação de iniciativas específicas para servidores negros recém-ingressos, como redes de apoio e rodas de conversa. Essas medidas mostram que a inclusão não se esgota no ingresso, sendo necessário garantir condições simbólicas e materiais de permanência, em consonância com os princípios da equidade.

O gestor 9 novamente não respondeu à pergunta, o que mantém um padrão de ausência nas questões centrais relacionadas à racialidade, e pode ser lido como uma omissão sintomática do apagamento institucional da pauta racial em alguns setores de gestão. Essa ausência, por si só, já revela um obstáculo à consolidação de um ambiente inclusivo.

A análise da pergunta 13, no Quadro 15, permite afirmar que há, entre a maioria dos gestores, uma consciência crescente sobre as condições estruturais do racismo institucional e sobre os caminhos possíveis para reverter esse cenário. As propostas de formação antirracista, escuta qualificada, valorização da cultura negra, representatividade e políticas de permanência indicam ações articuladas e sistêmicas, coerentes com os marcos legais e teóricos da educação para as relações étnico-raciais no Brasil. No entanto, o tom de algumas respostas também

revela a preocupação com apropriações indevidas da pauta, reforçando a necessidade de um engajamento autêntico, coletivo e sustentado pela legitimidade dos grupos historicamente envolvidos com a causa.

O Quadro 16, por fim, ao tratar do letramento racial e das possibilidades de capacitação da alta gestão, foi apresentada aos gestores a proposta de um curso nessa temática. Eles foram questionados sobre suas percepções a respeito dessa formação e apresentaram as seguintes opiniões:

Quadro 16 – Curso de letramento racial para alta gestão como mecanismo de efetividade

UM CURSO DE LETRAMENTO RACIAL PARA A ALTA GESTÃO PODE SER UM MECANISMO EFETIVO?	
Gestor 1	Sim, acredito que um curso de letramento racial voltado para a alta gestão do IFSC pode ser um mecanismo fundamental no combate ao racismo institucional e para aumentar a representatividade negra no ambiente de trabalho. Esse tipo de capacitação amplia a compreensão sobre racismo estrutural, vieses inconscientes e a importância da diversidade, preparando gestores para tomar decisões mais conscientes e inclusivas. Além disso, promove uma cultura organizacional antirracista, essencial para criar espaços de trabalho mais justos e equitativos, fortalecendo a presença e o protagonismo de pessoas negras nos cargos de liderança.
Gestor 2	Eu entendo que seria importante com toda a comunidade. De modo geral, os gestores possuem um bom nível de letramento e as gestões são provisórias, por isso entendo que formar toda a instituição é uma ação mais importante.
Gestor 3	pode ser que ajude a vencer esse desafio...
Resposta do Gestor 4	Sim. Não apenas com a alta gestão, mas com servidores que ocupam diferentes CDs, FGs e FCCs - o que não desobriga de ações a serem realizadas com a comunidade do IFSC como um todo.
Gestor 5	Sim.
Gestor 6	Tenho certeza que sim.
Resposta do Gestor 7	Acredito que sim, mas é fundamental que seja centrado na legislação brasileira, no diálogo entre saberes acadêmico-científicos e saberes tradicionais, em discussões ampliadas que envolvam inclusive o papel de pessoas brancas na luta antirracismo.
Gestor 8	Acredito.
Gestor 9	- Não sei opinar sobre.

Fonte: o autor (2025)

A ampla maioria das respostas indica adesão à proposta de um curso de letramento racial, demonstrando que os gestores reconhecem a importância da formação específica da alta gestão em temáticas de racialidade e equidade

institucional. Todavia, o grau de aprofundamento, as justificativas e os focos variam entre os respondentes, revelando nuances relevantes para análise.

O gestor 1 oferece uma resposta extensa, ancorada nos conceitos de racismo estrutural e vieses inconscientes, o que demonstra não apenas adesão, mas também apropriação crítica do debate. Ao afirmar que a capacitação amplia a compreensão e promove uma cultura organizacional antirracista, o gestor articula diretamente a proposta do letramento racial aos pilares da governança inclusiva e à transformação institucional.

O gestor 2 apresenta uma inflexão distinta. Apesar de considerar importante a formação, relativiza sua aplicação exclusiva à alta gestão, defendendo que toda a comunidade institucional deve ser contemplada. Ao afirmar que os gestores já possuem um “bom nível de letramento” e que suas gestões são transitórias, o gestor demonstra uma visão mais difusa da responsabilidade racial, o que pode ser interpretado como uma tentativa de universalização da pauta, que, conforme alerta Gonzalez (1984), pode diluir as responsabilidades específicas dos ocupantes de cargos de poder.

Já o gestor 3 fornece uma resposta mais vaga e de baixa densidade analítica, limitando-se à expressão “pode ser que ajude a vencer esse desafio”, sem especificar qual desafio, nem desenvolver sua posição. O caráter genérico da resposta fragiliza o compromisso prático com o letramento como estratégia de enfrentamento ao racismo institucional, o que vai na contramão do que apontam Ribeiro (2017) e Almeida (2021), ao indicarem que a resistência à institucionalização da formação antirracista frequentemente se expressa pela ambiguidade discursiva.

O gestor 4 aprofunda a proposta ao defender que a formação não deve ser restrita apenas à alta gestão, mas estendida a todos os ocupantes de cargos comissionados, funções gratificadas e coordenações. Trata-se de uma ampliação estratégica do escopo da ação, com potencial de capilarização da prática antirracista em diferentes níveis decisórios. Essa posição dialoga com Mbembe (2018), ao enfatizar que as práticas de poder se disseminam por toda a estrutura institucional, sendo necessário agir em múltiplos pontos de decisão para desestabilizar o racismo institucionalizado.

O gestor 5 oferece uma resposta afirmativa e direta (“Sim”), sem detalhamento, o que limita a análise, mas ainda assim sinaliza concordância com a efetividade da medida.

O gestor 6 adota uma posição semelhante, mas expressa com mais convicção: “Tenho certeza que sim”. A escolha da palavra certeza sugere uma adesão convicta à proposta, embora não desenvolva os fundamentos dessa convicção, o que impede inferências mais robustas.

O gestor 7 elabora uma das respostas mais densas ao defender que o letramento racial seja centrado na legislação brasileira, no diálogo entre saberes acadêmico-científicos e saberes tradicionais, e que envolva a reflexão sobre o papel das pessoas brancas na luta antirracista. Essa resposta amplia o alcance do curso para além de uma capacitação técnica, ao propor um dispositivo de descolonização epistêmica e ética racial. Isso se aproxima da proposta de Kilomba (2019), que compreende o letramento como ato de desentranhar a branquitude de seus privilégios estruturais, promovendo rupturas com epistemologias eurocentradas e práticas institucionais de exclusão.

O gestor 8 responde com um lacônico “Acredito”, sem concluir a ideia ou justificar sua posição. Essa ambiguidade revela uma forma de aquiescência superficial, cuja eficácia institucional é limitada se não vier acompanhada de compromisso propositivo e operativo. Essa postura se distancia do que Collins (2017) denomina como comprometimento epistêmico com a justiça racial.

O gestor 9, mais uma vez, não respondeu à pergunta, reiterando sua ausência nas temáticas centrais relativas à equidade racial. Esta lacuna repete um padrão identificado em outras respostas e pode ser compreendida, à luz de Gonzalez (1984), como parte do “pacto da branquitude”, onde o silêncio e a não nomeação do racismo operam como mecanismos de sua manutenção.

De modo geral, a pergunta 14 revela uma aceitação quase unânime quanto à importância do letramento racial para a alta gestão, mas as respostas variam significativamente quanto ao nível de envolvimento reflexivo, grau de detalhamento, e compreensão crítica da medida.

A partir da análise das falas, é possível identificar diferentes níveis de engajamento institucional com a pauta, que oscilam entre a convicção militante e fundamentada (como no caso dos gestores 1 e 7), e a adesão superficial ou evasiva

(como nos casos dos gestores 3, 8 e 9). A pluralidade de respostas aponta para a necessidade de que o curso de letramento racial seja não apenas implementado, mas construído com densidade teórica, compromisso ético, envolvimento político e com monitoramento de impactos estruturais e simbólicos, conforme argumentam Ribeiro e Almeida (2021).

4.3.1 Considerações finais da análise das respostas dos gestores

A análise das respostas às 14 perguntas do questionário revela um panorama complexo, marcado por contradições, silêncios estratégicos, adesões simbólicas e compromissos mais profundos com a pauta da equidade racial no âmbito da gestão institucional do IFSC. A partir das categorias propostas pelos autores fornecidos, especialmente Gonzalez (1984), Ribeiro (2017), Almeida (2021), Azevedo (2019), Kilomba (2019), Mbembe (2018), Collins (2017) e Bento e Carone (2002), é possível traçar uma leitura transversal que evidencia as principais tensões e possibilidades observadas nas falas dos gestores.

Um dos padrões mais marcantes observados foi a recorrência de silêncios ou respostas evasivas, especialmente por parte de alguns gestores que se abstiveram de responder a múltiplas perguntas ou ofereceram respostas genéricas e de baixo teor analítico. Esse comportamento, especialmente notado nos gestores 3, 5, 8 e 9, pode ser interpretado, segundo Gonzalez (1984), como uma estratégia de manutenção da estrutura racial vigente por meio do “não envolvimento”, um dos elementos do pacto narcísico da branquitude. O silêncio institucional não é neutro: ele funciona como operador político na reprodução das desigualdades raciais.

As respostas também revelam diferentes níveis de compreensão sobre o conceito de racismo institucional. Enquanto alguns gestores, como o 1 e o 7, demonstram consciência crítica refinada sobre o papel estrutural do racismo nas decisões institucionais, inclusive mencionando seus efeitos na carreira de servidores negros, outros demonstram deslocamento da responsabilidade institucional para a sociedade em geral, diluindo a agência transformadora que a gestão pública pode exercer.

Essa heterogeneidade aponta para um problema de formação e posicionamento político, como alertam Ribeiro e Almeida (2021), ao discutirem a

dificuldade de a gestão pública se reconhecer como parte do problema e, por consequência, como parte da solução.

Nas perguntas que abordam diretamente ações afirmativas, cotas, capacitações obrigatórias e letramento racial, é possível observar a tensão entre adesões simbólicas e comprometimento político efetivo. A maioria dos gestores expressa apoio genérico às ações afirmativas, mas poucos apresentam propostas concretas, cronogramas ou reflexões que demonstrem o engajamento com políticas institucionais duradouras.

Esse padrão reforça o que Bento e Carone (2002) chama de “branquitude liberal”, caracterizada por uma retórica inclusiva que não se converte em redistribuição de poder ou enfrentamento dos privilégios estruturais. A recusa em nomear as estruturas de privilégio como fez, por exemplo, o gestor 2 ao minimizar a necessidade de um curso específico para a alta gestão, sinaliza o quanto ainda persiste o modelo meritocrático de avaliação da equidade racial, já amplamente criticado por autores como Mbembe (2018) e Kilomba (2019).

Entre os nove gestores que responderam ao questionário, observam-se três perfis de posicionamento. De um lado, gestores com alto nível de letramento racial e compromisso propositivo, como os gestores 1 e 7, que indicam ações específicas, articulam conceitos como racismo estrutural, branquitude, desigualdade histórica e interseccionalidade, e propõem estratégias transformadoras, a exemplo da revisão de currículos institucionais, do fortalecimento de políticas de cotas e do reconhecimento de saberes tradicionais. Em um segundo grupo, há gestores de adesão discursiva moderada, como os gestores 2, 4 e 6, que demonstram apoio geral às políticas de equidade, porém não avançam na crítica estrutural nem apresentam propostas consistentes; suas falas, ao priorizarem a universalização de pautas (como “a capacitação deve ser para todos”) e evitarem nomear desigualdades raciais específicas, revelam certa neutralidade performática, conforme problematizado por Collins (2017). Por fim, identificam-se gestores de baixa implicação - os gestores 3, 5, 8 e 9 - cuja participação foi mínima, com respostas genéricas ou ausentes; a repetida falta de engajamento sugere uma resistência silenciosa, possivelmente ancorada em desconfortos com a pauta racial ou em desconhecimento de sua centralidade para os processos institucionais.

As respostas mais consistentes apontam para o letramento racial como um instrumento estratégico, tanto na formação da alta gestão quanto no reposicionamento institucional frente à equidade. A defesa de formações que articulem saberes acadêmicos e tradicionais, o reconhecimento da centralidade da legislação brasileira e a crítica à epistemologia eurocentrada reforçam a importância da educação antirracista como horizonte institucional, como argumenta Kilomba (2019).

Apenas dois gestores indicam a necessidade de ações estruturais de acompanhamento e avaliação dessas formações, o que denota a urgência de ampliar o compromisso com indicadores, metas e políticas públicas sustentadas. Azevedo (2019) destaca que a simples existência de formação não implica transformação, sendo necessária a sua vinculação à *accountability* institucional.

As respostas revelam um campo de disputa interna na instituição entre manutenção da ordem racial vigente e tentativas de ruptura parcial com práticas excludentes. A presença de gestores engajados demonstra que há possibilidades reais de avanço, mas o poder simbólico do silêncio e da neutralização do conflito racial ainda é predominante em boa parte da estrutura diretiva.

A pesquisa qualitativa evidencia que as instituições públicas, mesmo com legislações e normativas voltadas à equidade racial, permanecem reféns das decisões e posicionamentos subjetivos de suas lideranças, o que reforça a importância de normatizações mais rígidas, mecanismos de controle social e monitoramento contínuo das práticas institucionais, conforme sugerem Ribeiro e Almeida (2021).

5 PRODUTO EDUCACIONAL

O Produto Educacional (PE) desenvolvido nesta dissertação foi concebido de modo a dialogar diretamente com os dados produzidos pela pesquisa e com os relatos apresentados pelos participantes, os quais evidenciaram a persistência de barreiras estruturais relacionadas à representatividade negra na gestão do IFSC. Ancorado nas contribuições teóricas de Saviani (2007), Frigotto (2001), Munanga (1999, 2005, 2009) Almeida (2018, 2019), entre outros, e considerando a centralidade do letramento racial apontada ao longo da análise dos resultados, o produto foi elaborado com vistas a promover processos formativos capazes de instrumentalizar gestores e responsáveis pela implementação das políticas institucionais. Assim, buscou-se atender à necessidade emergente de formação crítica, contribuindo para o fortalecimento da equidade racial nos espaços decisórios e para a consolidação de práticas institucionais alinhadas aos princípios da justiça social.

5.1 METODOLOGIA DO PRODUTO EDUCACIONAL

A abordagem metodológica da oficina parte de um lugar de fala legitimado – a trajetória do facilitador, ele próprio servidor público e fruto de políticas públicas de acesso à educação – e propõe um percurso que conjuga vivência, teoria crítica e legislações afirmativas. Seu conteúdo inclui conceitos como racismo estrutural (Almeida, 2019), racismo institucional (Hasenbalg, 1979; Munanga, 2005), interseccionalidades (Akotirene, 2019; Crenshaw, 2002), branquitude (Carneiro, 2005) e políticas de ação afirmativa. Esse formato metodológico buscou garantir não apenas a apropriação crítica de conceitos, mas também a produção de novas compreensões coletivas, em diálogo com a realidade vivida no contexto do IFSC. Portanto, a oficina visa não apenas sensibilizar, mas formar agentes públicos capazes de reconhecer, enfrentar e transformar práticas institucionais excludentes, fortalecendo o compromisso do IFSC com a equidade racial e com a justiça social. A sua finalidade maior é contribuir para a consolidação de uma cultura institucional antirracista, em que a gestão educacional seja um vetor ativo de reparação histórica, promoção da diversidade e construção de novas possibilidades para os grupos historicamente subalternizados.

A elaboração do Produto Educacional – a oficina “Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas” – foi guiada por pressupostos teórico-metodológicos críticos e por um compromisso político-pedagógico com a superação do racismo institucional na gestão pública federal. O processo de concepção se deu de forma reflexiva e ancorada na práxis, articulando experiências vividas pelo autor como servidor público negro com o referencial teórico da Educação Profissional e Tecnológica, dos estudos étnico-raciais e da gestão democrática da educação.

A construção do conteúdo da oficina partiu da análise do Decreto nº 11.443/2023, o qual estabelece a obrigatoriedade de ações afirmativas para a ocupação de cargos de gestão e direção por pessoas negras na administração pública federal.

A partir desse marco normativo, estruturou-se um percurso formativo em cinco eixos articulados. Primeiro, a educação é tomada como instrumento de transformação social e de enfrentamento ao racismo, orientando práticas que superem a mera adaptação institucional. Em seguida, o letramento racial é mobilizado como ferramenta para compreender as estruturas discriminatórias na gestão pública, qualificar diagnósticos e subsidiar decisões. O terceiro eixo aborda a interseccionalidade e as desigualdades raciais, evidenciando como raça se imbrica com gênero, classe, território, deficiência e outras dimensões de opressão. O quarto eixo discute branquitude, privilégios e práticas de silenciamento institucional, convocando a crítica às normas que naturalizam assimetrias. Por fim, o quinto eixo foca as ações afirmativas e o papel do gestor público no cumprimento do decreto federal, com diretrizes para implementação, monitoramento e avaliação de metas de equidade.

A oficina foi estruturada em três momentos interdependentes: sensibilização, análise crítica e proposição prática. A etapa inicial (sensibilização) baseia-se em atividades dialógicas, que acionam a escuta ativa e a construção coletiva do conhecimento a partir das vivências dos participantes. A segunda etapa (análise crítica) oferece aporte teórico com base nos autores discutidos nos slides, como Sueli Carneiro, Nilma Lino Gomes, Grada Kilomba, Maria Aparecida Silva Bento, Iray Carone, Kabengele Munanga, Silvio Almeida e Djamila Ribeiro. A terceira etapa (proposição prática) se dedica à construção de estratégias institucionais para o

cumprimento das ações afirmativas de forma comprometida, estratégica e antirracista.

A metodologia utilizada para a elaboração da oficina foi pautada no modelo freiriano de educação como prática da liberdade, promovendo o diálogo horizontal, a valorização do saber da experiência e a construção do conhecimento como processo compartilhado. O uso de recursos visuais como slides, vídeos e estudos de caso contribui para uma aprendizagem significativa e crítica, estimulando os gestores e conselheiros a reverem suas posturas, decisões e responsabilidades no contexto da gestão pública educacional.

O desenvolvimento do produto também contou com a preocupação de garantir a coerência entre forma e conteúdo. Assim, os exemplos e casos discutidos são situados no contexto institucional do IFSC, permitindo um grau maior de aderência entre a teoria abordada e a realidade vivida pelos participantes. Trata-se, portanto, de um produto educacional que ultrapassa a dimensão instrucional e visa fomentar a ação transformadora na estrutura institucional, contribuindo para o cumprimento dos marcos legais e a consolidação de práticas mais justas, equitativas e representativas.

5.2 POR QUE REALIZAR UMA OFICINA FORMATIVA SOBRE GESTÃO E EQUIDADE RACIAL NO IFSC

A educação, compreendida para além da sua função instrumental e reprodutora, assume um papel central na construção de sujeitos críticos, conscientes de suas posições no mundo e capazes de transformar as estruturas que sustentam desigualdades históricas. Essa compreensão crítica da educação é sustentada por uma série de perspectivas teóricas que, juntas, reforçam a urgência de espaços formativos como a oficina "Gestão e Equidade Racial no IFSC", especialmente no enfrentamento ao racismo institucional e na efetivação de políticas públicas de equidade racial.

A proposta de uma formação voltada a gestores e conselheiros no IFSC se ancora, primeiramente, no entendimento de que a escola é um espaço de disputas e que, portanto, a formação de seus agentes precisa considerar os marcadores sociais da diferença, como raça, gênero e classe. Autores como Gomes (2005) defendem que o racismo é estruturante nas relações sociais brasileiras e, por isso, não é

possível pensar políticas de gestão educacional sem considerar os impactos do racismo institucional na distribuição de poder, acesso e oportunidades dentro das instituições públicas.

Ao lado disso, as contribuições de Gomes (2005) e Petronilha Gonçalves (2004) enfatizam o princípio do letramento racial como prática pedagógica emancipatória, permitindo que os sujeitos reconheçam e confrontem as manifestações do racismo em suas múltiplas formas. Nesse sentido, a oficina proposta não é apenas um espaço de aprendizado técnico ou legalista sobre o Decreto nº 11.443/2023, mas sim um exercício de reconstrução de olhares, de ressignificação de práticas e de deslocamento epistêmico, que são elementos centrais.

Ademais, a crítica ao silenciamento das experiências negras nos currículos e nos espaços de gestão institucional encontra eco na obra de Ribeiro (2017), que afirma que a branquitude como norma produz apagamentos estruturais e simbólicos da presença negra nos espaços de poder. A ausência de pessoas negras em cargos estratégicos do IFSC, como revelado pelas análises empíricas da pesquisa, não é aleatória uma vez que reflete um padrão histórico que precisa ser enfrentado com ações formativas específicas, como a oficina proposta, que tem por objetivo fomentar um processo coletivo de tomada de consciência e responsabilização institucional.

Do ponto de vista da gestão pública, a proposta da oficina também dialoga com autores como Gonzalez (1984) e Carneiro (2003), que denunciam a intersecção entre o racismo institucional e a negação do lugar da população negra na estrutura do Estado. A promoção da equidade racial nas instituições federais de ensino exige, portanto, a capacitação de seus quadros dirigentes para reconhecerem e enfrentarem essas dinâmicas, não apenas por força da legislação vigente, mas por uma exigência ética de justiça social e reparação histórica.

A proposta formativa também se inspira nos debates sobre a função social da educação pública e na sua potencialidade de ser um instrumento de transformação, como defende Freire (1996). A formação crítica dos gestores, nesse sentido, torna-se um imperativo para que o IFSC cumpra o papel de instituição pública comprometida com os princípios constitucionais de dignidade humana, igualdade e pluralismo.

Portanto, a oficina formativa se justifica como uma ação política e pedagógica essencial, ancorada em um conjunto robusto de referenciais teóricos que tratam da relação entre racismo, educação e gestão. Ela se propõe não apenas a informar, mas a formar sujeitos capazes de enfrentar o racismo institucional de maneira crítica, ativa e comprometida com a equidade racial, contribuindo para a construção de uma cultura institucional mais democrática, inclusiva e transformadora.

5.3 CARACTERIZAÇÃO E FINALIDADE DO PRODUTO EDUCACIONAL

O presente Produto Educacional é uma oficina formativa voltada a gestores e conselheiros do Instituto Federal de Santa Catarina, concebida no âmbito da dissertação de mestrado “Diversidade racial na gestão pública federal: o caso da composição dos cargos de gestão no IFSC”, vinculada ao Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica.

A oficina tem como eixo central o enfrentamento ao racismo institucional e a qualificação de gestores para a efetiva implementação do Decreto nº 11.443/2023, que estabelece reserva mínima de 30% de cargos comissionados e funções de confiança para pessoas negras no âmbito da administração pública federal. Sua proposição responde à constatação de que, mesmo em instituições públicas comprometidas com a inclusão social, como os Institutos Federais, ainda se observam profundas desigualdades raciais na ocupação de espaços de poder e decisão.

Mais do que um evento pontual, a oficina se estrutura como um instrumento pedagógico transformador, fundamentado na perspectiva crítica da Educação Profissional e Tecnológica, conforme indicam autores como Saviani (2007) e Frigotto (2001), ao destacar que, embora a EPT tenha potencial emancipador, ela historicamente também reproduziu desigualdades estruturais. Assim, a oficina propõe-se a tensionar essas contradições, ao mesmo tempo em que oferece um espaço formativo para desconstrução da lógica meritocrática e para a promoção do letramento racial, entendido como uma competência indispensável à gestão pública antirracista.

5.4 ELABORAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

O produto educacional foi estruturado com base nas bibliografias e documentos já existentes, como forma de subsidiar o resultado das demais a serem realizadas. O resultado dessas etapas foi a realização do PE na forma de oficina formativa para o letramento racial com o objetivo de promover a conscientização e o entendimento sobre questões relacionadas à diversidade racial e cultural.

Quanto ao alcance do público-alvo, o foco inicial nos gestores atuais e conselheiros do Conselho Superior visando fornecer-lhes ferramentas e conhecimentos para lidar de forma mais eficaz com questões relacionadas à diversidade racial no ambiente de trabalho.

5.5 APLICAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

A oficina “Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas” foi concebida como um espaço formativo direcionado a gestores e conselheiros institucionais, com foco na promoção da equidade racial e na implementação do Decreto nº 11.443/2023, que estabelece a reserva de cargos comissionados para pessoas negras no âmbito da administração pública federal. Esta oficina constitui o Produto Educacional da dissertação intitulada “Diversidade racial na gestão pública federal: o caso da composição dos cargos de gestão no IFSC”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina. Aplicada no dia 21 de agosto de 2025, via plataforma RNP *on-line*.

A oficina teve como objetivo central promover discussões sobre letramento racial no IFSC, sensibilizar os participantes sobre o racismo estrutural e institucional, e qualificar gestores para a aplicação prática do Decreto nº 11.443/2023, com base nos princípios de equidade e justiça social.

Ao final da oficina, os participantes são convidados a refletir sobre o impacto de sua atuação na promoção ou no bloqueio da equidade racial. A partir das contribuições coletadas, a oficina busca consolidar compromissos institucionais reais e duradouros.

As conclusões enfatizam que o racismo é estrutural e institucional; que a branquitude crítica é um dever ético; que a EPT deve assumir seu papel emancipador; que a separação entre trabalho manual e intelectual precisa ser superada; que as ações afirmativas são mecanismos de justiça histórica; que os

espaços de decisão devem ser representativos; que políticas institucionais permanentes são necessárias para garantir a participação de grupos minorizados; e que a capacitação constante é a única via para consolidar uma cultura de equidade e justiça no IFSC.

5.6 AVALIAÇÃO E VALIDAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

A avaliação e validação do Produto Educacional representam etapas fundamentais no contexto de um mestrado profissional, pois permitem aferir não apenas a eficácia do material desenvolvido, mas também sua pertinência frente às demandas institucionais e seu potencial de transformação no campo educacional. Nesse sentido, avaliar e validar não se restringem à verificação técnica ou formal do produto, mas envolvem também a escuta crítica de seus sujeitos-alvo, a análise da aplicabilidade em contextos reais e a reflexão sobre seu alinhamento com os objetivos de formação e equidade que fundamentaram sua elaboração.

No presente estudo, a oficina “Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas” foi submetida ao processo avaliativo que buscou integrar aspectos qualitativos e formativos. Com isso, visou-se compreender como o conteúdo, a metodologia, a linguagem, os recursos utilizados e os impactos imediatos da ação formativa foram percebidos pelos participantes. Também se buscou identificar em que medida a oficina contribuiu para o desenvolvimento de competências relacionadas ao letramento racial, à compreensão do racismo institucional e à operacionalização das normativas vigentes sobre ações afirmativas no serviço público.

Este tópico, portanto, apresenta os resultados da avaliação do Produto Educacional, os instrumentos utilizados para a coleta de percepções, os critérios estabelecidos para sua validação e, sobretudo, os resultados obtidos a partir da participação. Ao reunir esses elementos, pretende-se demonstrar não apenas a efetividade da oficina, mas sua legitimidade como uma proposta de intervenção educativa alinhada à missão social da Educação Profissional e Tecnológica.

Apresenta-se os Quadros 17, 18 e 19 que versam perguntas aplicadas após a execução do produto educacional.

O Quadro 17 traz à tona as sugestões dos participantes do PE para próximos encontros como o realizado.

Quadro 17 – Sugestões de melhoria em oficinas futuras

PERGUNTA	O QUE PODERIA SER MELHORADO EM OFICINAS FUTURAS
Nº	Respostas
1	Refletir sobre o racismo dentro de um estado extremamente preconceituoso.
2	A oficina apresentou possibilidades de formação contínua, trouxe temas relevantes para que a equidade racial seja efetivamente implementada no IFSC.
3	A forma simples e direta de conversa dirigida pelo Samuel, permitindo a reflexão dos assuntos.
4	Da iniciativa, dos referenciais teóricos, da formação e sua replicabilidade e principalmente da relevância da temática.
5	Didática do ministrante, temática, conhecimento aprofundado demonstrado pelo ministrante.
6	Gostei do recorte claro sobre branquitude e o papel dos brancos na reprodução do racismo.
7	Os dados da pesquisa que demonstram que ao contrário da narrativa, temos sim servidores negros que têm interesse em ocupar cargos.
8	Dos apontamentos sobre a importância do decreto.
9	Domínio do ministrante, apresentação de dados da instituição.
10	Formação de qualidade, objetiva e com espaço para reflexão e diálogo.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As respostas à pergunta “O que poderia ser melhorado em oficinas futuras?” revelam sugestões para o aprimoramento do produto educacional, demonstrando engajamento e desejo de continuidade por parte dos participantes. Um dos pontos mais recorrentes foi a preferência pela realização presencial das oficinas, mencionada explicitamente por mais de um respondente. Essa observação indica a importância do contato direto para o aprofundamento dos debates, especialmente quando se trata de temáticas sensíveis como o racismo institucional. O ambiente presencial é percebido como um espaço mais potente para o envolvimento, a troca e a construção coletiva do conhecimento, sobretudo em contextos em que a diversidade não é visível ou representada, conforme a sugestão de uso de recursos imagéticos e semióticos.

Outro aspecto relevante apontado diz respeito à necessidade de maior alcance e mobilização institucional. Houve sugestões para que a participação na oficina seja estendida de maneira mais incisiva a gestores e conselheiros, inclusive

por meio de convocações. Essa observação revela uma compreensão clara sobre os lugares estratégicos da tomada de decisão e do poder dentro do IFSC, e a percepção de que a efetividade das políticas antirracistas depende diretamente do engajamento desses atores. Também foi mencionada a importância de se discutir de maneira mais explícita e crítica as falhas institucionais na aplicação de políticas de ações afirmativas, como o não cumprimento do percentual mínimo de ingresso de pessoas negras nos concursos públicos.

Por fim, há também reconhecimento do valor da metodologia adotada, com respostas indicando que a estratégia da oficina foi adequada ao contexto atual e passível de replicação. Essa percepção positiva, contudo, vem acompanhada de sugestões de maior contextualização das informações ao cenário específico do IFSC, reforçando a necessidade de conectar os dados teóricos e legais à realidade cotidiana da instituição. Em suma, as críticas e sugestões apresentadas demonstram que os participantes não apenas valorizaram a formação, como também estão comprometidos com sua continuidade, expansão e aprimoramento, sinalizando o êxito do produto educacional enquanto instrumento de formação crítica e de ação institucional transformadora.

O Quadro 18 apresenta as propostas indicadas pelos participantes em resposta à pergunta sobre possíveis ações institucionais para o enfrentamento do racismo no IFSC. As sugestões contemplam iniciativas voltadas especialmente aos espaços de gestão e poder, destacando encaminhamentos que subsidiam políticas antirracistas.

Quadro 18 – Sugestões de propostas para implementação de políticas no IFSC

PERGUNTA	VOCÊ GOSTARIA DE APRESENTAR OU INFORMAR ALGUMA PROPOSTA INSTITUCIONAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS ANTIRRACISTAS, ESPECIALMENTE NOS ESPAÇOS DE GESTÃO E PODER DO IFSC?
Nº	Respostas
1	A proposta é que se dê espaço em cargos de gestão e o IFSC se torne diverso não só em materiais gráficos e documentos, mas que essa diversidade seja visível no cotidiano.
2	Não conheço suficientemente o espaço do IFSC para propor algo que contribua de forma efetiva nessa questão. No entanto, acredito que a mudança de paradigmas começa com a mudança de atitude dos envolvidos. Ter conhecimento e perceber que algo precisa ser feito é o primeiro passo. Assim, oficinas como esta podem, sim, resultar em impactos quando agrupadas a outras ações.

3	Não.
4	Discussão da representatividade (cotas de raça e gênero) nos colegiados institucionais: Consup, CEPE e, principalmente, colegiados dos câmpus e da reitoria.
5	Gostaria que essa palestra fosse realizada em cada câmpus e com todos os servidores.
6	Teria que ter mais tempo para refletir e apresentar.
7	Essa formação deveria ser obrigatória para todas as pessoas em cargos de gestão do IFSC e membros de colegiados.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As respostas à pergunta “Você gostaria de apresentar ou informar alguma proposta institucional para a implementação de políticas antirracistas, especialmente nos espaços de gestão e poder do IFSC?” revelam uma diversidade de posicionamentos e níveis de engajamento, os quais oferecem subsídios importantes para pensar a ampliação e aprofundamento das ações afirmativas no Instituto. A maior parte dos participantes demonstra disposição em contribuir com sugestões propositivas, destacando-se a importância da diversidade visível nos cargos de gestão, a necessidade de representatividade nos colegiados institucionais e a obrigatoriedade de formações antirracistas para ocupantes de cargos de poder.

Entre as respostas, percebe-se também uma valorização das pequenas ações como catalisadoras de mudanças estruturais. Um dos participantes aponta que, mesmo sem conhecer profundamente a estrutura do IFSC, reconhece o papel formativo e mobilizador da oficina e sugere que mudanças de atitude, mesmo em escala reduzida, podem gerar efeitos em cadeia no fortalecimento de uma cultura institucional antirracista. Essa resposta indica que, para além de propostas concretas e imediatas, há uma compreensão de que a transformação institucional também se constrói a partir do acúmulo de experiências formativas e da mudança de mentalidades, o que reafirma a relevância de ações educativas contínuas.

Por outro lado, as respostas também evidenciam limites que precisam ser enfrentados. Há menções à falta de tempo para elaborar propostas mais consistentes e a ausência de familiaridade com o funcionamento interno do IFSC, o que pode indicar uma necessidade de maior transparência e formação sobre a estrutura de poder institucional para que a comunidade se sinta apta a propor e cobrar mudanças efetivas. A sugestão de que a oficina seja replicada em todos os

câmpus e direcionada a todos os servidores e servidoras reforça o desejo de que essa pauta extrapole momentos pontuais e seja incorporada de forma orgânica à vida institucional. Em síntese, as respostas indicam uma disposição significativa para o debate e a transformação, desde que acompanhadas de espaços de escuta, formação e engajamento ampliado.

Por fim, os participantes tiveram um espaço para dialogar e explanar sobre a satisfação com a oficina, conforme o Quadro 19.

Quadro 19 – Pontos mais atrativos da oficina segundo os participantes

PERGUNTA	RESPOSTA
O que você mais gostou nesta oficina?	Refletir sobre o racismo dentro de um estado extremamente preconceituoso.
	A oficina apresentou possibilidades de formação contínua, trouxe temas relevantes para que a equidade racial seja efetivamente implementada no IFSC.
	A forma simples e direta de conversa dirigida pelo Samuel, permitindo a reflexão dos assuntos.
	Da iniciativa, dos referenciais teóricos, da formação e sua replicabilidade e principalmente da relevância da temática.
	Didática do ministrante, temática, conhecimento aprofundado demonstrado pelo ministrante.
	Gostei do recorte claro sobre branquitude e o papel dos brancos na reprodução do racismo.
	Os dados da pesquisa que demonstram que ao contrário da narrativa, temos sim servidores negros que têm interesse em ocupar cargos.
	Dos apontamentos sobre a importância do decreto.
	Domínio do ministrante, apresentação de dados da instituição.
	Formação de qualidade, objetiva e com espaço para reflexão e diálogo.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As respostas à pergunta "O que mais você gostou nesta oficina?" revelam um alto grau de engajamento, sensibilidade crítica e valorização dos aspectos formativos da atividade. Um dos principais elementos destacados pelos participantes foi a possibilidade de reflexão profunda sobre o racismo institucional, incluindo a importância de debater a realidade de um estado estruturalmente preconceituoso e o papel dos brancos na reprodução do racismo. Isso indica que a oficina conseguiu promover um espaço seguro e crítico de enfrentamento das desigualdades raciais, em consonância com os objetivos do Decreto nº 11.443/2023, além de fomentar o letramento racial como uma prática pedagógica transformadora. Outro ponto amplamente elogiado diz respeito à qualidade didática e domínio teórico do ministrante, com diversos participantes mencionando a clareza na exposição, o aprofundamento conceitual e a habilidade de conduzir o debate de forma simples e acessível. A didática acessível contribuiu para consolidar o conteúdo proposto, promovendo o envolvimento direto dos presentes com temas como branquitude,

ações afirmativas, e análise de dados institucionais sobre a presença de servidores negros nos cargos de gestão. A presença de dados empíricos foi fundamental para quebrar narrativas hegemônicas que desconsideram o interesse e a qualificação de pessoas negras para ocuparem posições de poder.

Por fim, destaca-se a valorização da oficina como um espaço de formação contínua, com ênfase na sua replicabilidade e relevância institucional. Participantes demonstraram entusiasmo com a iniciativa, reconhecendo seu potencial para desdobramentos concretos dentro do IFSC, tanto em ações educativas como em mudanças estruturais nos processos de gestão. As respostas reforçam que a oficina não apenas ofereceu conteúdos informativos, mas também despertou o desejo de ação, engajamento institucional e mudança cultural no ambiente educacional. Esses dados apontam para a potência do produto educacional como uma ferramenta estratégica para a promoção da equidade racial e a efetivação das políticas públicas antirracistas.

O Gráfico 15 representa a recepção dos participantes da aplicação do produto educacional.

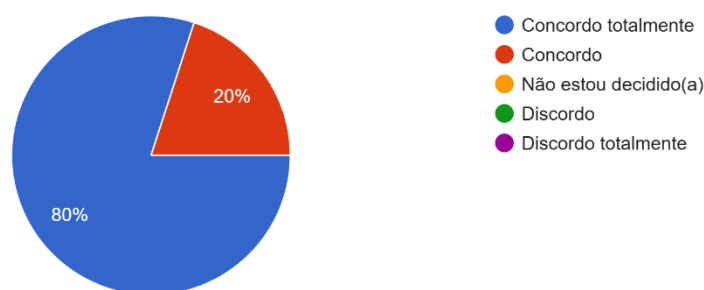


Gráfico 15 – Recepção dos participantes da aplicação do produto educacional

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Gráfico 15 apresenta a sistematização das respostas referentes à compreensão do tema ministrado na oficina formativa e revela uma percepção majoritariamente positiva por parte dos participantes quanto à objetividade e à demonstração de domínio sobre o conteúdo abordado. Com base nas 15 respostas coletadas, observa-se que 80% dos respondentes afirmaram “Concordar totalmente” com a afirmação de que o tema foi conduzido com clareza e conhecimento, enquanto os 20% restantes “Concordam”, mas sem a mesma ênfase. Não houve

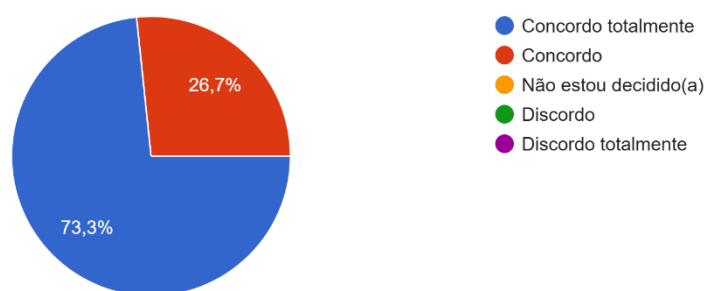
registros de respostas negativas ou indecisas, o que configura um dado altamente expressivo no processo de avaliação e validação do produto educacional.

Esse elevado grau de aprovação indica que a metodologia utilizada pelo ministrante, possivelmente marcada por uma abordagem dialógica, fundamentação teórica sólida e articulação entre vivência prática e arcabouço conceitual, favoreceu o aprendizado dos participantes. O consenso em torno da clareza na exposição do tema sugere que os objetivos da oficina foram compreendidos e internalizados pelos sujeitos envolvidos. Essa resposta pode ser interpretada como uma validação direta da eficácia do produto educacional, especialmente se considerada em conjunto com outros indicadores de satisfação qualitativa coletados durante a formação.

Por fim, a ausência de críticas ou discordâncias quanto à condução da oficina aponta para um cenário de plena aceitação do conteúdo, o que legitima a continuidade e até a ampliação da proposta formativa em outros contextos institucionais. Esse tipo de retorno também reforça a importância da escuta ativa, da sensibilidade metodológica e da escolha acertada dos conteúdos e das estratégias pedagógicas. A análise das respostas corrobora a qualidade do produto educacional avaliado, atestando sua relevância, pertinência e potencial transformador dentro das ações formativas voltadas à promoção de políticas antirracistas no IFSC.

O Gráfico 16 permite observar a opinião dos respondentes sobre a didática e os recursos utilizados na oficina.

Gráfico 16 – Didática e recursos de atividade



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A análise do gráfico sobre Didática e Atratividade revela uma avaliação majoritariamente positiva quanto à forma de apresentação e aos recursos utilizados na oficina. Dos 15 participantes, 73,3% concordaram totalmente que a oficina foi atrativa e fácil de acompanhar, enquanto 26,7% concordaram parcialmente. Esse

resultado demonstra que todos os respondentes se posicionaram favoravelmente, sem registros de indecisão ou discordância, o que evidencia a eficácia do formato adotado. A ausência de respostas neutras ou negativas também sugere que a abordagem metodológica do ministrante foi bem-sucedida em engajar o público e facilitar a compreensão.

A unanimidade positiva reforça a importância da combinação entre domínio teórico, clareza na comunicação e recursos visuais e didáticos adequados. Os dados apontam que o formato adotado contribuiu significativamente para manter a atenção dos participantes e facilitar a apreensão do conteúdo. Diante disso, pode-se afirmar que o produto educacional obteve validação não apenas pelo conteúdo abordado, mas também pela forma como foi apresentado, evidenciando um equilíbrio entre profundidade temática e acessibilidade didática. Esse aspecto é central para a replicabilidade e expansão da oficina em outros campi do IFSC.

Já o Gráfico 17 retrata o envolvimento e participação dos participantes, bem como a percepção do espaço fornecido para interação, socialização de ideias e respectivas participações.

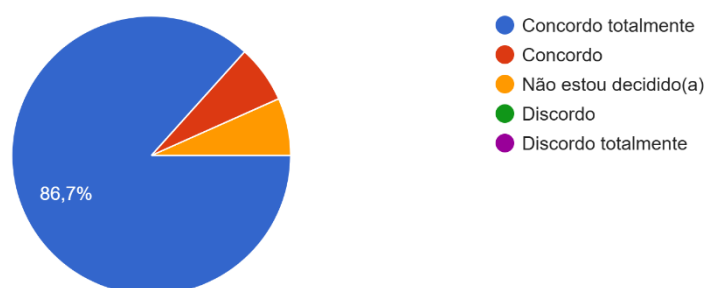


Gráfico 17 – Envolvimento e participação

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O gráfico intitulado “Envolvimento e participação – Houve espaço adequado para interação, socialização de ideias e participação dos(as) presentes?” revela uma avaliação altamente positiva por parte dos participantes da oficina. Dos 15 respondentes, 86,7% afirmaram “concordar totalmente” com a afirmativa, o que corresponde a uma maioria expressiva. Esse dado evidencia que o ambiente da oficina foi percebido como propício ao diálogo e à troca de experiências, aspecto fundamental em ações formativas voltadas para temas sensíveis e complexos como o enfrentamento ao racismo institucional.

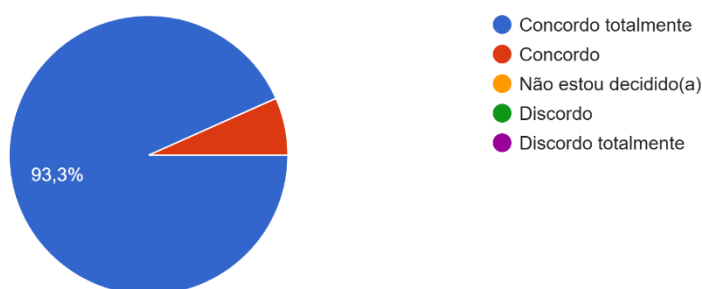
Adicionalmente, 6,6% dos participantes responderam “concordo”, enquanto outros 6,6% se mostraram ainda indecisos, optando por “não estou decidido(a)”. Não foram registradas respostas nas categorias “discordo” ou “discordo totalmente”, o que demonstra a inexistência de rejeições significativas ao formato participativo proposto. Esse tipo de envolvimento evidencia uma escuta ativa e um planejamento didático eficaz, permitindo que os participantes se sentissem acolhidos e encorajados a contribuir com suas ideias.

A interação e a socialização de ideias são indicadores-chave de qualidade na validação de produtos educacionais, especialmente quando se trata de oficinas com temáticas relacionadas à equidade e aos direitos humanos. O alto índice de concordância total sugere que a oficina foi bem-sucedida não apenas na transmissão de conteúdos, mas também na criação de um espaço democrático e horizontal de aprendizagem, favorecendo o protagonismo dos(as) participantes e a construção coletiva do saber.

Dessa forma, os resultados apontam para a relevância de se manter e fortalecer estratégias pedagógicas baseadas no diálogo e na participação ativa, sobretudo em temas que exigem envolvimento emocional, reflexão crítica e comprometimento ético com transformações institucionais. A escuta dos participantes e o espaço para suas vozes se expressarem configuram-se como elementos centrais para a efetiva avaliação e validação do produto educacional analisado.

O Gráfico 18, por sua vez, retrata a aplicabilidade da oficina, e questiona se as reflexões propostas foram aplicáveis ao cotidiano acadêmico ou profissional dos participantes.

Gráfico 18 – Aplicabilidade da oficina



Fonte: Elaborado pelo Autor.

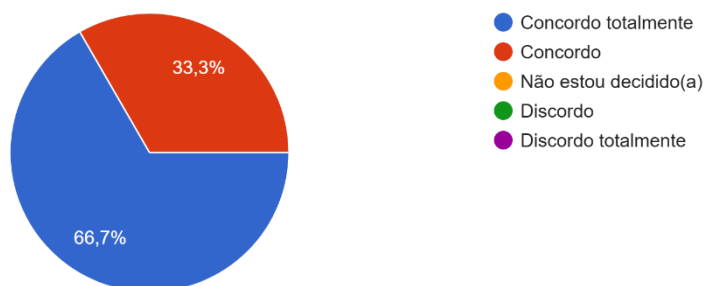
A análise do gráfico referente à aplicabilidade das reflexões propostas na oficina ao cotidiano acadêmico ou profissional dos participantes revela uma aceitação amplamente positiva do conteúdo abordado. Dos 15 respondentes, 93,3% afirmaram “concordar totalmente” com a afirmativa, enquanto 6,7% marcaram “concordo”. Esse resultado sinaliza que as temáticas discutidas foram percebidas como diretamente vinculadas às vivências práticas dos participantes, o que reforça a relevância do produto educacional elaborado. Essa elevada taxa de concordância total demonstra que as atividades e reflexões propostas não apenas geraram interesse, mas também promoveram ressonância com os contextos reais de atuação dos envolvidos.

O impacto dessa percepção na avaliação do produto educacional é significativo, pois sugere que o planejamento da oficina conseguiu estabelecer uma ponte efetiva entre a teoria apresentada e a realidade dos sujeitos. A capacidade de promover esse tipo de articulação é central em processos formativos transformadores, como defendem autores como Freire (1996), ao salientar que a educação precisa estar ancorada na experiência concreta dos educandos. Isso também legitima a oficina enquanto proposta pedagógica que valoriza o saber prévio dos participantes e contribui para sua formação crítica e profissional, uma vez que os conteúdos foram internalizados como úteis e pertinentes às suas práticas.

Em termos avaliativos, o gráfico evidencia que a oficina foi bem-sucedida em atingir um dos principais objetivos de qualquer intervenção educativa: oferecer instrumentos de análise e ação que se traduzam em práticas efetivas. A quase unanimidade das respostas positivas indica que o produto educacional obteve alta validabilidade prática, reafirmando sua coerência com os princípios da educação dialógica e emancipadora. Além disso, esses dados sinalizam o potencial da oficina como modelo replicável em outros contextos de formação, fortalecendo sua legitimidade como estratégia pedagógica inovadora e aplicável.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 19, referente ao item "Mudança e ação" revela uma recepção amplamente positiva por parte dos participantes em relação às propostas de melhoria e às possibilidades de formação continuada discutidas na oficina.

Gráfico 19 – Mudança e ação



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A maioria dos respondentes, equivalente a 66,7%, declarou "concordar totalmente" com a assertiva de que a oficina ofereceu tais elementos, enquanto 33,3% afirmaram "concordar". Essa unanimidade de respostas concentradas nas alternativas mais positivas evidencia que os conteúdos e metodologias empregados durante a formação foram eficazes em estimular reflexões práticas e em abrir caminhos concretos para futuras ações formativas.

Esse resultado é indicativo de que a oficina não apenas cumpriu sua função informativa, mas também se destacou enquanto espaço de mobilização e de projeção para o desenvolvimento profissional dos participantes. A ausência de respostas negativas ou de indecisão demonstra que as propostas de ação foram compreendidas, aceitas e vistas como aplicáveis, reforçando o potencial do produto educacional como catalisador de mudanças na prática docente. A oficina, portanto, alcançou êxito em seu objetivo de não apenas sensibilizar, mas também instrumentalizar os participantes com perspectivas de continuidade formativa.

A análise dos dados apresentados no Gráfico 20, referente à avaliação da oficina quanto à contribuição para a ampliação da compreensão sobre o Decreto nº 11.443/2023, evidencia uma percepção significativamente positiva por parte dos participantes.

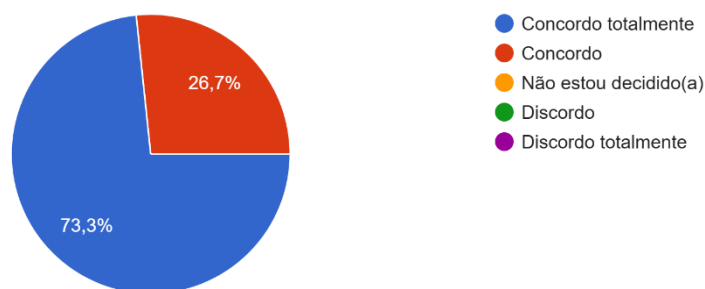


Gráfico 20 – Compreensão da importância do Decreto nº 11.443/2023

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A maioria expressiva (73,3%) afirmou concordar totalmente que a atividade promoveu o entendimento da importância desse marco legal na promoção da equidade racial no IFSC. Outros 26,7% também manifestaram concordância, embora com menor intensidade, o que revela que 100% dos respondentes reconheceram algum grau de contribuição da oficina nesse aspecto.

Essa unanimidade de respostas positivas indica que a abordagem pedagógica adotada foi eficaz em contextualizar o decreto dentro das práticas institucionais, reforçando seu potencial transformador para a construção de ambientes mais inclusivos e equitativos. A oficina, ao fomentar a reflexão crítica e oferecer informações relevantes sobre o conteúdo legal e suas implicações práticas, cumpriu seu papel formativo ao estimular uma leitura mais aprofundada e engajada dos dispositivos legais voltados à justiça racial.

A análise dos dados obtidos por meio do Gráfico 21 revela que a oficina foi extremamente eficaz ao incentivar a reflexão crítica sobre a branquitude e seu papel na manutenção ou desconstrução de privilégios.

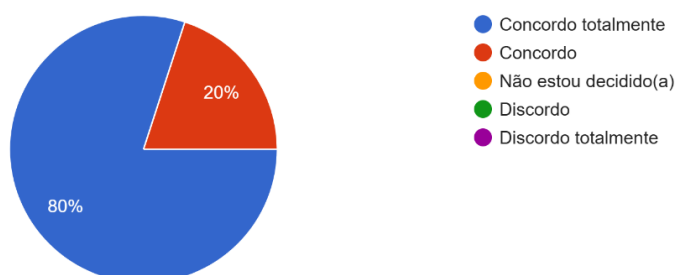


Gráfico 21 – Branquitude e autorreflexão

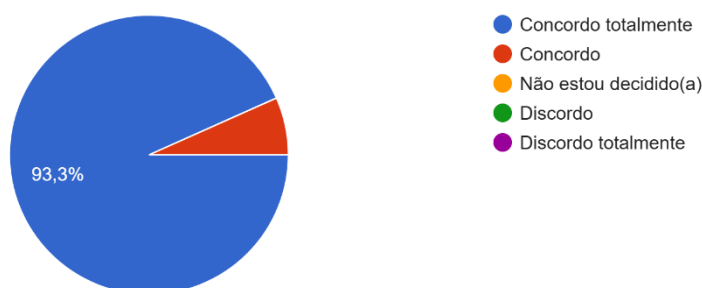
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com 80% dos participantes afirmando “concordar totalmente” com essa proposição e outros 20% respondendo “concordo”, observa-se uma unanimidade no reconhecimento da importância e da pertinência das discussões propostas durante a formação. Tal resultado demonstra que os conteúdos abordaram com clareza e profundidade temas sensíveis e fundamentais para a promoção de uma educação antirracista e comprometida com a equidade.

O fato de nenhum dos respondentes ter indicado as opções “não estou decidido(a)”, “discordo” ou “discordo totalmente” reforça que a oficina conseguiu criar um espaço seguro, propício ao debate e à autorreflexão, aspectos essenciais para a desconstrução de privilégios historicamente consolidados. Esses dados, portanto, não apenas confirmam a efetividade da atividade formativa, como também apontam para a relevância de sua continuidade e expansão em outras unidades e contextos educacionais do IFSC, visando fortalecer uma cultura institucional antirracista e crítica às estruturas de poder racializadas.

O Gráfico 22, referente à questão “Você considera que ações de letramento racial, como esta oficina, contribuem para a inclusão e a equidade no IFSC?” revela uma percepção amplamente positiva por parte dos participantes.

Gráfico 22 – Relevância do letramento racial



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Entre as 15 respostas coletadas, 93,3% dos respondentes afirmaram “concordar totalmente” com a afirmação, enquanto apenas 6,7% indicaram “concordar”. Nenhuma resposta indicou indecisão, discordância parcial ou total, o que evidencia unanimidade no reconhecimento da relevância do letramento racial promovido pela oficina.

Essa predominância de respostas altamente favoráveis aponta para o êxito da atividade em demonstrar, de maneira efetiva, a importância das ações educativas voltadas à promoção da equidade racial no ambiente institucional. A valorização dessas práticas sugere que os participantes perceberam um alinhamento entre os objetivos da oficina e os princípios de inclusão e justiça social preconizados pelo IFSC. Além disso, a ausência de qualquer discordância indica que a metodologia utilizada conseguiu gerar consenso e engajamento crítico em torno da pauta do letramento racial.

O Gráfico 23 apresenta os resultados sobre a percepção dos participantes em relação à possibilidade de replicar a oficina em outros contextos, como outros campi do IFSC ou demais Institutos Federais.

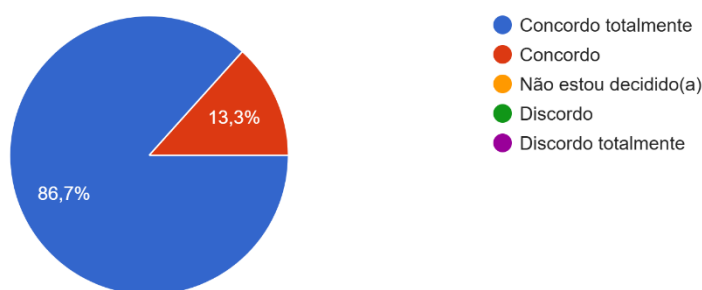


Gráfico 23 – Replicabilidade
Fonte: Elaborado pelo Autor.

A partir de 15 respostas, observa-se que a esmagadora maioria dos respondentes, 86,7%, afirmam “concordar totalmente” com a afirmativa de que a oficina pode ser replicada, enquanto 13,3% manifestam apenas “concordar”. Importante destacar que não houve nenhuma resposta nas categorias “não estou decidido(a)”, “discordo” ou “discordo totalmente”, o que indica consenso unânime e positivo quanto à relevância, aplicabilidade e potencial de expansão do produto educacional.

Esse resultado evidencia que a oficina foi percebida como uma prática bem-sucedida, eficaz e passível de adaptação a outras realidades institucionais. A ampla aceitação sugere que os objetivos da atividade, voltados à promoção do letramento racial, à compreensão da branquitude e à aplicação de políticas como o Decreto nº 11.443/2023, foram plenamente atingidos e reconhecidos como relevantes por diferentes públicos. Além disso, a replicabilidade mencionada demonstra a

potencialidade estratégica da oficina enquanto proposta formativa institucional, capaz de contribuir sistematicamente para a equidade racial em diversas unidades da Rede Federal.

A partir dessa aceitação, recomenda-se que sejam desenvolvidos mecanismos para documentar, adaptar e disseminar o produto educacional em diferentes campi e contextos socioculturais, com vistas a ampliar seu alcance e impacto transformador.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo central investigar as práticas do racismo institucionalizado na EPT, neste caso, nos espaços de gestão do Instituto Federal de Santa Catarina. Através da pesquisa documental, bibliográfica e de campo, foi possível depreender que o IFSC ainda perpetua mazelas relacionadas às desigualdades, especialmente quando analisados os espaços de gestão e a ocupação de raça. Dos dados levantados, foi identificado que a porcentagem geral de servidores negros em cargos de gestão permeia os 10%, entre CD e FG / FCC, onde, até início de 2025, não haviam medidas que pudessem romper com este cenário. Os critérios para ocupação de cargos identificados, versam exclusivamente sobre carreira profissional, requisitos acadêmicos, entre outros.

A partir do Decreto nº 11.443/2023 e de sua implementação, o IFSC encontra, pela primeira vez, a oportunidade concreta de tensionar e romper com práticas historicamente associadas ao racismo institucionalizado. A exigência de reserva mínima de 30% de pessoas negras em cargos de gestão, até 2025, inaugura um marco normativo que, embora recente, já se apresenta como potencial catalisador de mudanças estruturais na instituição. Tal medida, ao impor uma meta objetiva, desestabiliza a lógica meritocrática seletiva e a reprodução de redes de confiança que historicamente privilegiaram a branquitude nos espaços de poder.

No tocante à percepção dos servidores negros, verificou-se a presença de sentimentos ambíguos: por um lado, o reconhecimento da importância simbólica e material do decreto como medida reparatória; por outro, a constatação de que a efetivação da equidade racial ainda esbarra em barreiras institucionais, culturais e subjetivas, pois, a maioria dos participantes alegaram que teriam interesse em participar dos cargos de gestão, sendo da alta gestão ou não, muito embora nunca tenham sido convidados.

Por sua vez, a percepção dos gestores entrevistados evidencia tensões entre o reconhecimento da necessidade de promoção da diversidade racial e a manutenção de práticas arraigadas de seleção e indicação para cargos de gestão. Embora alguns gestores demonstrem abertura para a implementação de ações afirmativas, ainda prevalece a concepção de que critérios técnicos e acadêmicos seriam suficientes para garantir a equidade, ignorando, assim, as desigualdades estruturais que moldam o acesso e a permanência em posições de liderança.

A oficina proposta constituiu-se como uma estratégia pedagógica de formação integrada ao letramento racial, voltada aos altos gestores e conselheiros. A partir da fundamentação teórica que articulou autores e autoras do campo da educação, dos estudos decoloniais e da crítica ao racismo estrutural, o produto educacional foi concebido com base em metodologias participativas, interseccionais e dialógicas. A abordagem da branquitude como posição de poder e privilégio foi um dos pilares do processo formativo, permitindo aos participantes refletirem sobre sua inserção no sistema racializado e compreenderem as implicações éticas e políticas desse lugar social.

Os dados empíricos obtidos por meio dos instrumentos avaliativos — gráficos, questionários e devolutivas qualitativas — apontaram um alto índice de concordância entre os participantes quanto à efetividade da oficina em promover autorreflexão, discussão crítica e mobilização para práticas inclusivas. Dentre os respondentes, 100% reconheceram o valor do letramento racial para a inclusão e a equidade institucional, e 93,3% afirmaram que a oficina contribuiu diretamente para tais objetivos. Ainda, 86,7% acreditam plenamente que a atividade pode e deve ser replicada em outros campi do IFSC e em outras instituições da Rede Federal.

Conclui-se, portanto, que, embora o Decreto nº 11.443/2023 represente um avanço significativo, sua plena efetivação dependerá de um conjunto de ações articuladas entre normativas legais, práticas institucionais e formações pedagógicas críticas. A pesquisa evidencia que a transformação dos espaços de gestão do IFSC não se dará apenas pela imposição de metas, que são extremamente importantes, mas também pela construção coletiva de um compromisso ético e político com a diversidade racial em todos os espaços da EPT.

REFERÊNCIAS

- AKOTIRENE, C. Interseccionalidade. São Paulo: Pólen, 2019.
- ALBUQUERQUE, W. R. **O jogo da dissimulação**: abolição e cidadania negra no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.
- ALMEIDA, A. W. B. de. Terras tradicionalmente ocupadas: processos de territorialização e movimentos sociais. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 6, n. 1, p. 12, maio de 2004. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/download/102/86/172>. Acesso em: 27 set. 2023.
- ALMEIDA, C. S. A escravidão e a formação das desigualdades raciais e sociais no Brasil. **Sociedade em Debate**, 27(1), 27-43, 2021.
- ALMEIDA, P. M. Desigualdades educacionais no Brasil: um desafio para a educação inclusiva. **Revista Brasileira de Educação Especial**, 25(1), 151-162, 2019.
- ALMEIDA, S. L. de. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.
- ALMEIDA, S. L. de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.
- AMARAL, M. G. A escravidão no Brasil e suas implicações nas desigualdades raciais. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, 4(2), 158-174, 2018.
- ANDRADE, G. B. (2024). RACISMO NO BRASIL E SEU COMBATE COM A CONSTITUIÇÃO DE 1988. **Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação**, 10(3), 1293-1302. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i3.13179> . Acesso em: 27 set. 2024.
- BENTO, M. A. S.; CARONE, I. (orgs). **Psicologia Social do Racismo**: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis, RJ, Ed. Vozes, 2002.
- BRASIL, **Decreto nº 11.443 de 21 de março de 2023**. Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF, 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11443.htm. Acesso em: 23 jun. 2023.
- BRASIL, **Lei 12.711 de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF, [2012]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm Acesso em: 23 jun. 2023.
- BRASIL, **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em 23 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em 22 jun. 2023.

BRASIL, **Lei nº 12.990 de 09 de junho de 2014**. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 23 jun. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 1**, de 14 de janeiro de 1837. Lei de Educação. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/asphe/article/viewFile/29135/pdf>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003**. Altera a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática “História e Cultura Afro-Brasileira”, e dá outras providências. Brasília, 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.639.htm. Acesso em: 03 jul. 2023.

BRASIL. **Lei nº 2.040, de 28 de setembro de 1871**. Declara de condição livre os filhos de mulher escrava que nascerem desde a data desta lei, libertos os escravos da Nação e outros, e providencia sobre a criação e tratamento daqueles filhos menores e sobre a libertação anual de escravos. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/LIM2040.htm. Acesso em: 21 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 601**, de 18 de setembro de 1850. Dispõe sobre as terras devolutas do Império. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l0601-1850.htm. Acesso em: 22 jun. 2023.

CALISTO, A. F.; CHALENDER, V. I. de A.; GALVÃO, G. A. de M. Racismo X Negro na Gestão Pública. RCMOS - **Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, Brasil, v. 1, n. 2, 2024. DOI: 10.51473/rcmos.v1i2.2024.737. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/737>. Acesso em: 04 mar. 2025.

CARNEIRO, S. **A construção do outro como não-ser como fundamento do ser**. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://archive.org/details/AConstruoDoOutroComoNoSerComoFundamentoDoSerSuliCarneiro>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CARNEIRO, S. Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. *In*: SILVA, Maria Lúcia da (org.). **Racismos contemporâneos**. Rio de Janeiro: Takano, 2003. cap. 7, p. 49-58. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/54022>. Acesso em: 1 dez. 2024.

CASTRO, C. A. de; PLÁCIDO, R. L.; SCHENKEL, C. A. História socioespacial do trabalho no Brasil, educação profissional e tecnológica e a questão regional. **Revista Labor**, Fortaleza, v. 1, n. 24, p. 331–352, 2020. DOI: 10.29148/labor.v1i24.59992. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/labor/index>. Acesso em: 1 dez. 2024.

CAVALLEIRO, E. **Do silêncio do lar ao silêncio escolar**: racismo, preconceito e discriminação na educação infantil. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2000.

CIAVATTA, M.; RAMOS, M. A "era das diretrizes": a disputa pelo projeto de educação dos mais pobres. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 11-37, abr. 2012. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782012000100002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 01 dez. 2024.

COLLINS, P. H. O que é um nome? Mulherismo, feminismo negro e além disso. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 51, e175118, 2017. Tradução de Angela Figueiredo e Jesse Ferrell. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/P3Hpz4XQsPqSqJLm9KH6tC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 dez. 2024.

CONCEIÇÃO, E. B. da. Superando as desigualdades raciais: uma análise das principais políticas públicas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. v. 15, n. 56 • São Paulo: 2010. <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/3204/2098>. Acesso em: 04 mar. 2025.

COSTA, E. V. da. **Da senzala à colônia**. São Paulo: Difusão Européia. 1966. Acesso em: 03 dez. 2025.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

CRESTANI, L. de A.; STADUTO, J. A. R. O atraso tecnológico no setor agropecuário brasileiro: Lei de Terras de 1850 em perspectiva. **História em Reflexão**, Dourados, v. 6, n. 12, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/historiaemreflexao/article/download/2133/1199/6172>. Acesso em: 20 mar. 2025.

VON DENTZ, S. R. **Vozes das Mulheres cotistas negras da Universidade Federal de Santa Catarina 2010-2014**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DOURADO, Z. M. F.; MORAIS, P. D. de. **Cotas Raciais no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Mato Grosso**: aplicação e

concretização do decreto nº 11.443/23. 2023?. Disponível em: https://gestaopublica.bag.ifmt.edu.br/media/filer_public/89/0e/890efdba-973b-466b-bf89-76684ec5218c/tcc_zita.pdf. Acesso em: 04 mar. 2025.

ESPÍRITO SANTO JÚNIOR, C. A. do. *Gestão da diversidade: análise da presença dos servidore(a)s mulheres, negros e pessoas com deficiência nos cargos de direção na Universidade Federal de Santa Catarina*. Repositório Institucional da UFSC Acervos Campus Florianópolis CSE (Centro Socioeconômico) INPEAU (Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária) **Anais: Colóquios Internacionais sobre Gestão Universitária XXIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/261276?show=full>.

ETHOS, Instituto. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. Maio 2016. Disponível em: https://sinapse.gife.org.br/dlm_file/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/. Acesso em: 23 jun. 2023.

FANON, F. **Pele negra, máscaras brancas**. Tradução de Renato da Silveira. Prefácio de Lewis R. Gordon. Salvador: EDUFBA, 2008. 194 p. ISBN 978-85-232-0483-9. Traduzido de: *Peau noire, masques blancs*.

FAUSTO, B. **História concisa do Brasil**. São Paulo: EDUSP, 2005.

FERNANDES, F. **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Contracorrente, 2007. Disponível em: <https://professorrenato.com/wp-content/uploads/2024/12/Florestan-Fernandes-A-integracao-do-negro-na-sociedade-de-classes-Vol-I-O-legado-da-raca-branca-1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

FERREIRA, C. A. A. **Racismo no mercado de trabalho: vivências de mulheres negras**. **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia, v. 35, n. 2, p. 301–315, jul./dez. 2022.

FONSECA, M.V. **A educação dos negros: uma nova face do processo de abolição da escravidão no Brasil**. Bragança Paulista: ESUSF, 2002.

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

FREITAS, C. R. de; VALLE, M. R. L.; AZEVEDO, R. O. M.; AQUINO, S. F. O trabalho como princípio educativo na Educação Profissional Técnica de Nível Médio para uma formação omnilateral. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 2, n. 2, p. 28-42, 2018. Disponível em: <https://ojs.ifes.edu.br/index.php/ept/article/download/386/345>. Acesso em: 1 dez. 2024.

FRIGOTTO, G. **A produtividade da escola improdutiva**. 7. ed. Cortez: Rio de Janeiro.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: ATLAS, 2002. E-book (176 p.). Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/mauriciofacanha/ensino->

superior/redacao-cientifica/livros/gil-a.-c.-como-elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002./view. Acesso em: 24 jun. 2023.

GOMES, M. A. A. de F.. Escravismo e cidade: notas sobre a ocupação da periferia de salvador no século XIX. **Revista de Urbanismo e Arquitetura**, América do Norte, 3, set. 1990. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/rua/article/view/3102/2220>. Acesso em: 2 jul. 2024.

GOMES, N. L. Alguns termos e conceitos presentes no debate sobre relações raciais no Brasil: uma breve discussão. *In*: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. **Educação anti-racista: caminhos abertos pela Lei Federal nº 10.639/03**. Brasília: MEC/SECAD, 2005. p. 39-64.

GONZALEZ, L. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *In*: PINTO, J. P. (org.) **O que é racismo?** São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 59–66.

GRIN, M. **Você é a favor da cota para negros? Não**. Correio Braziliense, Brasília, DF, p. 30, 18 abr. 2004.

GUIMARÃES, A. S. A. Preconceito de cor e racismo no Brasil. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 9–43, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ra/a/B8QfF5wgK3gzDNdk55vFbnB/?lang=pt>. Acesso em: 1 mar. 2025.

HASENBALG, C. **Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo Social**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

IBGE. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>. Acesso em: 21 maio 2025.

KALCKMANN, S.; SANTOS, C. G.; BATISTA, L. E.; CRUZ, V. M. Racismo institucional: um desafio para a equidade no SUS? **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 146-155, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/ZTJmFN3BzNTm8C6rf9qFJgC/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

KILOMBA, G. **Memórias da Plantação**: episódios de racismo cotidiano. Rio de Janeiro: Editora Cobogó, 2019. 244 p.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da escola**: teoria e prática. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus, 2013.

LUSSAC, R. M. P.; MONTI, E. M. G. do. Repressão à capoeiragem do Rio de Janeiro nos séculos XIX e XX: a infância criminalizada. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 8, n. 33, p. 69–84, 2021. Disponível em:

<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4950/2477>. Acesso em: 1 dez. 2024.

MACHADO JUNIOR, C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. **The Myth of Racial Democracy in the Labour Market**: Evidence from Brazil. 2019. Working Paper.

MANOEL, J. C. C. Lei dos Sexagenários como Estratégia para Manutenção da Precariedade Socioespacial no Brasil. **Revista da ABPN**, vol. 12, n. Ed. Especial – Caderno Temático: Geografias Negras, abril de 2020, pp. 12-31. Disponível em: <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/852/780>. Acesso em: 22 dez. 2023.

MBEMBE, A. **Necropolítica**. 3ª ed. São Paulo: n-1 edições, 2018. 80 p.

MOCELIN, C. E.; MARTINAZZO, C. J.; GUIMARÃES, G. T. D. A trajetória histórica da constituição do marco legal das Ações Afirmativas. **Argumentum**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 293–308, 2018. DOI: 10.18315/argumentum.v10i1.16897. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/argumentum/article/view/16897>. Acesso em: 04 mar. 2025.

MORAES, R. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. **Ciência & Educação**, v.9 n.2, p.191-211, 2003.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. do C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 12, n. 2, p. 191-210, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v31n61a2017-p21a44> Acesso em: 23 dez. 2023.

MOURA, D. H. A relação entre a educação profissional e a educação básica na CONAE 2010: possibilidades e limites para a construção do novo Plano Nacional de Educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 875-894, jul./set. 2010. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em: 1 dez. 2024.

MUNANGA, K. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil**: identidade nacional versus identidade negra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MUNANGA, K. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. *In*: CUNHA, O. R. da. **Racismo no Brasil**. São Paulo: Global, 2009.

MUNANGA, K. **Superando o racismo na escola**. Brasília: MEC/SECAD, 2005. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/secad/arquivos/pdf/racismo_escola.pdf. Acesso em: 1 mar. 2025.

NASCIMENTO, W. S. Discriminação e desigualdades raciais no Brasil: 26 anos depois. Resenha do livro *Discriminação e desigualdades raciais no Brasil*, de Carlos Hasenbalg. **Revista Lutas Sociais**. Doi: <https://doi.org/10.23925/ls.v0i15/16.18854> 2006-2008. nº 15/16, p. 206–208. 2006. ISSN 2526-3706 (online). ISSN 1415-854X (impresso - descontinuado).

NUCCI, G. de S. **Código Penal Comentado**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2020.

NUNES, S. da S. Racismo no Brasil: tentativas de disfarce de uma violência explícita. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 89–98, mar. 2006. Disponível

em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305123709006>. Acesso em: 1 dez. 2024.

ORTEGALA, L. Relações raciais no Brasil: colonialidade, dependência e diáspora. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 133, p. 413-431, set./dez. 2018.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/sssoc/a/zxQfQVHgVLVdr8ZMvQRHMkz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 dez. 2024.

PACHECO, M. W. R.; BARBOSA, F. L. S. Entre Normas e Realidades: o Decreto Nº 11.443/2023 e os Desafios Quanto à Igualdade Racial na Gestão das IFES. **Revista de Gestão e Secretariado –GeSec**, v. 16, n. 9, p. 01-26, 2025.

PONTES, J. I. O problema em torno do conceito de “raça”: será que a “raça” é uma ilusão. *Kairos*. **Revista de Filosofia & Ciência**, v. 9, p. 73-107, 2014. Disponível em: <https://kairos.campus.ciencias.ulisboa.pt/wp-content/uploads/sites/17/2023/04/Kairos-9.pdf#page=73>. Acesso em: 25 out. 2025.

RAMOS, M. N.; CORRÊA FILHO, I. DE O. Educação Profissional em Saúde na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (2017-2023). **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 23, p. e03148287, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-ojs3148>. Acesso em: 1 mar. 2025.

RAMOS, M. N. O currículo para o ensino médio em suas diferentes modalidades: concepções, propostas e problemas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 771–788, jul./set. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NrgqwnZ4vG6DP8p5ZYGn4Sm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 01 dez. 2024.

RIBEIRO, D. **O que é: lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento; Justificando, 2017. 112 p.

RIBEIRO, J. P. **Ações afirmativas na universidade pública: um estudo sobre o perfil dos alunos cotistas e o desempenho acadêmico na Universidade de Brasília.** 2017. 131 f. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos e Cidadania) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

RIBEIRO, M. C.; PENA, N.; BAGANHA, R. J. Direito à educação e sua judicialização: aspectos fundamentais. **Cadernos de Pós-Graduação**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 159-172, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/cpg.v19n2.18112>. Acesso em: 01 dez. 2024.

SALOMÃO, I. C. Imigração e formação do mercado de trabalho assalariado no Brasil. **Economia & História: Difusão de Ideias Econômicas**, São Paulo, p. 64–67, mar. 2025.

SAVAZZONI, S. de A. Preconceito, Racismo e Discriminação. **Revista do Curso de Direito da Faculdade de Humanidades e Direito**, v. 12, n. 12, 2015.

SAVIANI, D. **Escola e democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política.** 38. ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**: a contribuição de Dermeval Saviani. São Paulo: Editora Autores Associados, 2021.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista brasileira de educação**, v. 12, n. 34, p. 152-165, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/wBnPGNkvstzMTLYkmXdrkWP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 mar. 2025.

SCHMITT, A.; TURATTI, M. C. M.; CARVALHO, M. C. P. de. A atualização do conceito de quilombo: identidade e território nas definições teóricas. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. 5, n. 10, p. 1–10, 1º sem. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/asoc/a/3zsW4C3r6CFYcnx8sPSDrk/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 dez. 2024.

SCHWARCZ, L. M.; STARLING, H. M. **Brasil**: uma biografia. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

SILVA, P. B. G. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação das relações étnico-raciais e para o ensino de história e cultura afro-brasileira e africana**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade, out. 2004.

SILVA, R. L. F. da; SILVA, S. H. F. da. O acesso à educação superior dos quilombolas da comunidade do Cumbe-SE: cotas e inclusão. **Educação & Sociedade**, 40(149), 662-682, 2019.

SILVA, T. D.; LOPEZ, F. G. **Perfil racial do serviço civil ativo do Executivo federal (1999–2020)**. Nota Técnica n. 49. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), jul. 2021. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10673>. Acesso em: 9 dez. 2024.

SILVÉRIO, V. R. Ação afirmativa e o combate ao racismo institucional no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 117, p. 219-246, nov. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/RkKqjbycXDYS93kh8bNdLLs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 dez. 2024.

SONCIN, A. C.; VIANA, D. A.; SILVEIRA, S. S. A garantia constitucional à educação por meio da judicialização. **Revista Eletrônica Pesquiseduca**, v. 12, n. 28, p. 506-518, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/1013>. <https://doi.org/10.58422/repesq.2020.e1013>. Acesso em: 1 dez. 2024.

TAVARES, J. C. C. **Ações Afirmativas de Reserva de Vagas Para Negros em Concursos Públicos**: painel de implementação da Lei nº 12.990/14 em processos seletivos do poder executivo federal. Universidade Federal Fluminense (Dissertação de Mestrado). 2018. Disponível em: https://sucupira-legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6101100. Acesso em: 04 mar. 2025.

TWINE, F. w. A white side of black Britain: The concept of racial literacy. **Ethnic and Racial Studies**, n. 6, p. 878-907, 2004.

VALER, S. **Pesquisa científica**: do método à divulgação. Instituto Federal de Santa Catarina. Publicação do IFSC – Campus Florianópolis-Continente / IFSC. 2022.

VIANNA, C. V. T.; BEZERRA, E. V.; GARCIA, M. O Supremo Tribunal Federal e a judicialização da educação no Brasil. **Revista de Direito Brasileira** [recurso eletrônico], Florianópolis, v.11, n.28, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/65645>. Acesso em: 26 nov. 2024.

ZAMORA, M. H. R. N. Desigualdade racial, racismo e seus efeitos. **Fractal: Revista de Psicologia**, Niterói, v. 24, n. 3, p. 563–578, set./dez. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/Qnm4D67j4Ppz3t3tfb4kwx>. Acesso em: 1 mar. 2025.

APÊNDICE 01 - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Aprovado pelo Comitê de Ética do IFSC, parecer nº xxxxxxxx esta pesquisa de mestrado PROFEPT, tem o intuito de avaliar o conhecimento e percepção dos gestores sobre a representatividade negra nos cargos de gestão CD (Comissão de Direção) e FG (Função Gratificada) no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC).

Você concorda com os termos propostos?

1. Introdução:

- Saudações e agradecimentos pela participação na entrevista.
- Explicação breve do propósito da entrevista.

2. Perguntas sobre Conhecimento Geral:

- Como você define representatividade racial?
- Na sua opinião, qual é a importância da representatividade negra nos cargos de gestão em instituições como o IFSC?
- Na sua opinião, quais são os principais desafios para promover uma gestão mais inclusiva e representativa no IFSC em relação à questão racial?
- Você tem conhecimento sobre a atual composição racial nos cargos de gestão CD e FG no IFSC?

3. Conhecimento sobre Políticas de Diversidade e Inclusão:

- A sua gestão realiza alguma política específica de promoção da diversidade e inclusão racial?
- Você participou de alguma capacitação ou treinamento relacionado à diversidade racial no ambiente de trabalho?
- Você se identifica como um gestor letrado racialmente, ou seja, que possui um bom nível de conhecimento sobre a questão racial no Brasil e na EPT?

4. Percepção sobre Barreiras e Desafios:

- Na sua opinião, quais são os principais desafios para aumentar a representatividade negra nos cargos de gestão no IFSC?
- Você identifica alguma barreira específica que dificulte a ascensão profissional de pessoas negras dentro da instituição?

5. Propostas para Promoção da Representatividade Negra:

- Que medidas você identifica que podem aumentar a representatividade negra nos cargos de gestão CD e FG no IFSC?
- Como você acha que podemos criar um ambiente mais inclusivo e acolhedor

para profissionais negros no IFSC?

6. Sistema de cotas e o decreto 11443/2023:

- Você tem conhecimento do decreto 11443/2023? (não tenha vergonha ou qualquer impedimento de dizer que não conhece)
- Se positivo, quais desafios ou oportunidades você enxerga na implementação do Decreto 11.443/2023 no IFSC, especialmente para garantir que a reserva de cargos de gestão para pessoas negras seja alcançada de forma efetiva?

7. Proposta Educacional: Curso de letramento racial para gestores

- Você identifica que os gestores do IFSC são letrados racialmente?
- Como proposta de auxílio a capacitação racial dos gestores do IFSC, você acredita que um curso de letramento racial com a alta gestão pode ser um mecanismo de combate ao racismo no espaço de trabalho?

6. Encerramento:

- Agradecimento pela participação e tempo dedicado à entrevista.
- Oferecimento para esclarecer dúvidas adicionais ou fornecer mais informações, se necessário.

APÊNDICE 02 - FORMULÁRIO

Objetivo do questionário: Avaliar a percepção dos servidores técnicos e docentes da comunidade do IFSC em relação à ocupação de cargos de gestão, com foco nas questões de equidade, representatividade racial, a fim de identificar possíveis barreiras e oportunidades para promover maior equidade nos espaços de poder na instituição de educação profissional e tecnológica.

1. Como você se identifica?

- a) Preto
- b) Pardo
- c) Outro

2. Como você considera a representatividade racial na ocupação dos cargos de gestão do IFSC, no período recente?

- a) Muito insatisfatória: Representatividade racial muito deficiente e falta de políticas eficazes.
- b) Insatisfatória: Baixa representatividade racial, com algumas políticas insuficientes.
- c) Neutra: Equilíbrio na representatividade racial ou sem opinião definida.
- d) Satisfatória: Representatividade razoável, com ações institucionais em andamento.
- e) Muito satisfatória: Excelente representatividade racial, com políticas inclusivas e eficazes.

3. Você verifica que de alguma forma o racismo que permeia o tecido social brasileiro também se manifesta nas relações de poder no âmbito institucional do IFSC, considerando particularmente os espaços de gestão e a representatividade racial nesse segmento da instituição?

- a) Frequentemente.
- b) Ocasionalmente.
- c) Raramente.
- d) Nunca.
- e) Não sei / Não tenho certeza.

4. Você sente que pessoas negras são incentivadas a participar de processos decisórios para ocupar cargos de gestão no IFSC?

- a) São fortemente incentivadas.
- b) Em algumas situações.
- c) Raramente.
- d) Nunca.
- e) Não sei informar.

5. Você já teve a oportunidade de ocupar cargos da alta gestão, em nível de CD (Diretor/a CD-2, Vice CD-3, Reitor/a CD-1 ou Pró-Reitor CD-2 e Diretoria Executiva CD-3) no seu Câmpus ou na Reitoria?

- a) Sim, atualmente ocupo um cargo de gestão.
- b) Sim, no passado ocupei um cargo de gestão.
- c) Não, nunca tive essa oportunidade, mas tenho ou já tive interesse.
- d) Não tenho interesse.

6. Você já teve a oportunidade de ocupar os demais cargos de gestão em nível de CD (Diretoria sistêmica - CD3 e Chefe de Departamento CD - 4), no seu Câmpus ou na Reitoria?

- a) Sim, atualmente ocupo um cargo de gestão.
- b) Sim, no passado ocupei um cargo de gestão.
- c) Não, nunca tive essa oportunidade, mas tenho ou já tive interesse.
- d) Não tenho interesse.

7. Você já teve a oportunidade de ocupar cargos de gestão em nível de FG (Coordenação, assessoria e atrelados) no seu Câmpus ou na Reitoria?

- a) Sim, atualmente ocupo um cargo de gestão.
- b) Sim, no passado ocupei um cargo de gestão.
- c) Não, nunca tive essa oportunidade, mas tenho / tive interesse.
- d) Não tenho interesse.

8. Caso ocupe ou já tenha ocupado um cargo de gestão, qual é o respectivo código:

- a) FG - 01
- b) FG - 02
- c) FG - 04
- d) CD - 01
- e) CD - 02

- f) CD - 03
- g) CD - 04
- h) FCC / FUC
- i) Ocupei / ocupo cargo sem função.

9. Caso você tenha sido convidado, mas não aceitou, a ocupar algum cargo de gestão, qual foi o nível?

- a) FG – 01
- b) FG – 02
- c) FG – 04
- d) CD – 02
- e) CD – 03
- f) CD – 04
- g) FCC / FUC
- h) Cargo sem função
- i) Nunca fui convidado

10. Como você avalia a eficácia das ações do IFSC para promover a ocupação de pessoas negras em cargos de gestão?

- a) Muito eficazes: Garantem ampla inclusão e representatividade.
- b) Eficazes: Contribuem para inclusão, mas há alguns lugares para melhorias.
- c) Pouco eficazes: Resultados limitados e poucas ações visíveis.
- d) Ineficazes: Não promovem inclusão significativa ou não há.
- e) Não sei / Não tenho opinião formada.

11. Você acredita que o IFSC adota medidas adequadas para implementar cotas ou ações afirmativas voltadas à representatividade negra em cargos de gestão?

- a) Sim, completamente adequadas.
- b) Sim, mas podem ser aprimoradas.
- c) Em parte, mas as medidas são insuficientes.
- d) Não, as medidas são inadequadas ou inexistentes.
- e) Não sei / Não tenho conhecimento sobre o tema.

12. Você percebe que há desafios específicos enfrentados por mulheres negras para ocupar cargos de gestão no IFSC?

- a) Sim, as mulheres negras enfrentam barreiras adicionais relacionadas ao racismo e ao machismo institucional.
- b) Sim, mas os desafios enfrentados são semelhantes aos de outros grupos sub-representados.
- c) Não, acredito que as barreiras enfrentadas sejam iguais para todos(as) os(as) candidatos(as) a cargos de gestão.
- d) Não sei / Não tenho opinião formada sobre o tema.

13. Na sua percepção, qual é o impacto das ações afirmativas sobre a representatividade de pessoas negras em cargos de gestão?

- a) Impacto muito positivo: Aumentaram significativamente a representatividade.
- b) Impacto positivo: Representa alguma melhora na representatividade.
- c) Impacto neutro: As ações não alteraram a representatividade.
- d) Impacto negativo: As ações não atingiram os objetivos ou geraram resistências.
- e) Não sei / Não acompanhei os resultados.

14. Em sua opinião, quais são os principais desafios para promover uma gestão mais inclusiva e representativa no IFSC em relação à questão racial?

- a) Capacitação dos atuais gestores sobre diversidade, equidade e inclusão.
- b) Ampliação de políticas institucionais que incentivem a ocupação de cargos por pessoas negras.
- c) Combate a preconceitos estruturais e atitudes racistas no ambiente institucional.
- d) Falta de ações afirmativas ou de cotas específicas para cargos de gestão.
- e) Baixa participação de pessoas negras em processos seletivos para cargos de gestão.

15. Você identifica a necessidade de promover ações de formação para a alta gestão do IFSC quanto ao letramento racial, ou seja, a capacitação para compreender e atuar de forma consciente sobre as questões raciais, promovendo a equidade e enfrentando o racismo institucional?

- a) Sim, é extremamente necessário e deveria ser prioritário.
- b) Sim, é necessário, mas pode ser implementado de forma gradual.
- c) Talvez, dependendo das necessidades identificadas no contexto institucional.
- d) Não, acredito que não seja necessário no momento.
- e) Não tenho opinião formada sobre o tema.

16. Que medidas você considera mais eficazes para aumentar a representatividade negra nos cargos de gestão (CD e FG) no IFSC, promovendo um ambiente mais inclusivo e acolhedor para profissionais negros(as)? *(Marque a alternativa que você considera mais relevante, ou escolha mais de um caso aplicável):*

- a) Formação continuada e capacitação específica para gestores(as) sobre diversidade, equidade e inclusão.
- b) Implementação de ações afirmativas, como cotas para negros(as) nos processos seletivos de cargos de gestão.
- c) Promoção de campanhas institucionais para sensibilização e conscientização sobre a importância da representatividade racial.
- d) Monitoramento e transparência sobre os dados de representatividade racial nos cargos de gestão.

APÊNDICE 03 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Elaborado por:

Vanessa L Tuono Jardim e Luciana Senter

Adaptado por:

Comissão Permanente de Gestão de Dados Institucionais Portaria do(a) Reitor(a) N° 2756 de 14 de setembro de 2021)

Versão n.3 Maio/2022

Você está sendo convidado(a) para participar como voluntário em uma pesquisa. Leia os termos abaixo e, caso aceite fazer parte do estudo, assine este termo.

Título da pesquisa: DIVERSIDADE RACIAL NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL: AÇÕES AFIRMATIVAS E O CASO DA COMPOSIÇÃO DOS CARGOS DE GESTÃO NO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

Pesquisador responsável (Operador de dados): [Samuel de Souza Evangelista](#)

Contato: samuel.souza@ifsc.edu.br

O Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos (CEPSH) é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. O CEP/IFSC está localizado dentro da própria Instituição, à Rua 14 de julho n°150, 1º andar, sala 33B, Florianópolis-SC, CEP 88075-010. Horário de funcionamento definido de segunda-feira a sexta-feira das 8h às 12h para contato dos pesquisadores e participantes das pesquisas. Telefone para contato (48) 3877-9054 e e-mail ceps@ifsc.edu.br.

O objetivo desta pesquisa é investigar o perfil dos ocupantes e a composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) para compreender o baixo percentual de servidores negros em cargos de gestão e se há racismo estrutural institucionalizado na gestão.

A sua participação na pesquisa consiste em avaliar a percepção dos servidores técnicos e docentes da comunidade do IFSC em relação à ocupação de cargos de gestão, com foco nas questões de representatividade racial e racismo

institucional, a fim de identificar possíveis barreiras e promover a equidade racial nos espaços de poder dentro da instituição. E de se ressaltar que a pesquisa não tem o intuito de proporcionar qualquer prejuízo ou constrangimento para o(a) pesquisado(a).

Os procedimentos aplicados por esta pesquisa eventualmente podem oferecer **riscos** à sua saúde mental / psíquica por se tratar de tema sensível à comunidade negra e a sociedade em geral, também pode ser considerado o risco em relação à segurança das informações ou impacto nas relações de trabalho. Toda a pesquisa será cuidadosamente armazenada, sob disco virtual da plataforma google, com segurança em duas etapas, tendo o acesso somente pelo pesquisador. Toda aplicação da pesquisa pelo pesquisador será realizada em ambiente reservado, sem a participação de terceiros, como forma de mitigação do risco.

O pesquisado(a) poderá informar ao pesquisador, qualquer condição que possa interferir em sua participação na pesquisa, e a interromper caso seja de seu interesse. Caso ocorram efeitos indesejáveis ao(a) pesquisado (a), será garantida a assistência médica / psicológica, sem ônus de qualquer espécie a sua pessoa com todos os cuidados necessários à sua participação, sendo considerado como fator primordial o respeito ao seu bem-estar físico e psicológico.

Os **benefícios** esperados na pesquisa e com a sua participação incluem a promoção de uma análise detalhada da representatividade racial nos cargos de gestão do IFSC, que servirá de base para políticas internas de inclusão, reparação e representatividade do grupo negro, além do fortalecimento da cultura institucional ao promover valores de igualdade e diversidade, e a contribuição para a implementação do Decreto 11.443/2023, que visa aumentar a representatividade racial nos cargos de liderança no Poder Executivo Federal. Além disso, a pesquisa fornecerá dados valiosos para a formulação de políticas públicas de inclusão racial e incluirá uma proposta de capacitação dos atuais gestores, focada no letramento racial.

A atividade será desenvolvida em duas formas, a depender de sua participação, para os servidores autodeclarantes negros do IFSC, o formato será via formulário estruturado, para os gestores (CD-2) o formato será por meio de entrevista / questionário / formulário estruturado, ambos podendo ser aplicados presencialmente ou virtualmente. As aplicações seguirão as normas que orientam a ética na pesquisa, bem como, **para a aplicação presencial**, a reserva de um local

apropriado, que traga segurança das informações transmitidas pelo pesquisado(a), **para aplicação virtual** será utilizado um ambiente online que garante a segurança e confidencialidade dos dados dos participantes, sem a interferência de terceiros como previsto pelas normativas e de acordo com a Carta **Circular nº 1/2021- CONEP/SECNS/MS**. A pesquisa, caso seja realizada em **ambiente virtual**, será procedida por meio de plataforma com dupla autenticação, sem a interferência de terceiros e com segurança das informações e somente de acesso pelo pesquisador.

Não haverá qualquer custo para o pesquisado(a) durante todos os procedimentos. A atividade também não prevê nenhum tipo de ressarcimento ou compensação material para os participantes. Entretanto, é garantida indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa a sua pessoa.

Após o término do procedimento de pesquisa e a análise dos dados com base na metodologia abordada, os resultados poderão ser consultados em https://drive.google.com/drive/folders/1KO9ptKz6icqVI6roB8kmELAIXP_PMYN2?usp=drive_link. A referida pasta virtual será de acesso controlado pelo pesquisador, exclusiva para acesso dos participantes da pesquisa e será alimentada com as informações / resultados da pesquisa. Os resultados também serão publicados no portal oficial do PROFEPT IFSC <https://www.ifsc.edu.br/en/profept/observatorio> , após a defesa / aprovação da dissertação.

APÊNDICE 4 – PRODUTO EDUCACIONAL

PRODUTO EDUCACIONAL

OFICINA: Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas

Oficina formativa para gestores e conselheiros, com
foco no enfrentamento ao racismo institucional e na
implementação do Decreto nº 11.443/2023



Samuel de Souza Evangelista
Volmir Von Dentz



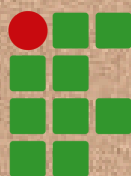
O Produto Educacional

Esta oficina é o Produto Educacional da dissertação “Representatividade negra na gestão pública federal: ações afirmativas e o caso da composição dos cargos de gestão no Instituto Federal de Santa Catarina”, vinculada ao ProfEPT – IFSC.



Samuel de Souza Evangelista
Volmir Von Dentz





**INSTITUTO
FEDERAL**
Santa Catarina

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca do IFSC

de Souza Evangelista, Samuel PRODUTO EDUCACIONAL : OFICINA: Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas / Samuel de Souza Evangelista ; orientador, Volmir Von Dentz, 2025. 39 p.

Produto Educacional (mestrado profissional) - Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis, Programa de Pós Graduação em Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica em rede nacional, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica em rede nacional. 2. racismo. 3. gestão pública. 4. ações afirmativas. 5. EPT. I. Von Dentz, Volmir . II. Instituto Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Mestrado profissional em educação profissional e tecnológica em rede nacional. III. Título.





Samuel de Souza Evangelista

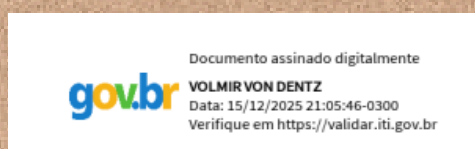
PRODUTO EDUCACIONAL

OFICINA: Gestão e Equidade Racial no IFSC: Letramento Racial e Ações Afirmativas

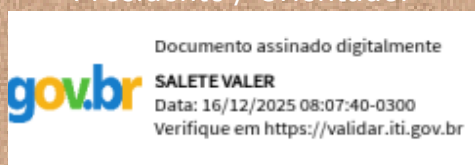
Este Produto Educacional foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Florianópolis.

Orientador(a): Prof. Volmir Von Dentz, Dr.

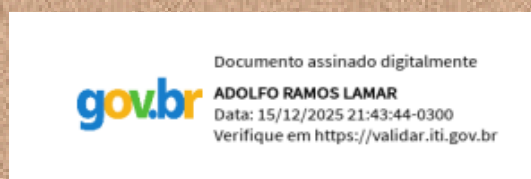
COMISSÃO AVALIADORA



Prof. Dr. Volmir von Dentz
Instituto Federal de Santa Catarina
Presidente / Orientador



Prof. Dra. Salete Valer
Instituto Federal de Santa Catarina / Membro Interno



Prof. Dr. Adolfo Ramos Lamar
Universidade Regional de Blumenau / Membro Externo





FICHA TÉCNICA

Conteúdo/ Diagramação: Samuel de Souza
Evangelista

Orientação: Prof. Dr. Volmir von Dentz

Desenho: canva.com



“Apesar dos retrocessos, nós temos observado muitos avanços, especialmente pela conscientização, não só de negros, mas de todos aqueles que estão irmanados com esse esforço de transformar esse país em um país mais justo, fraterno e solidário.”

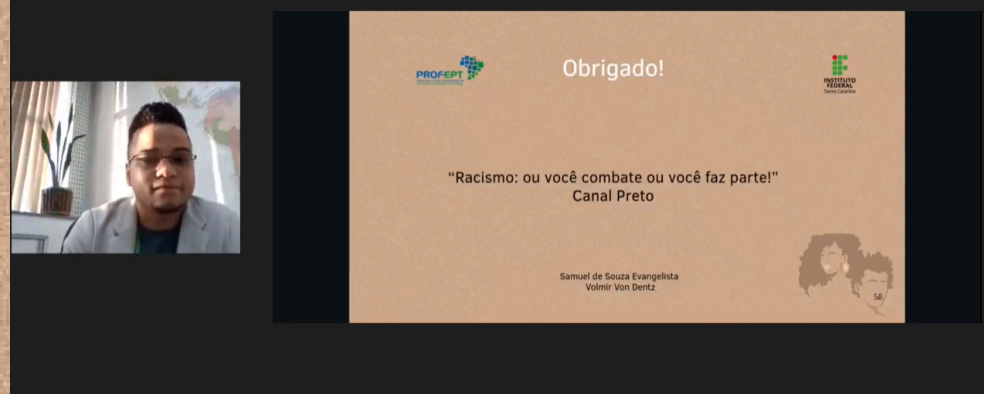
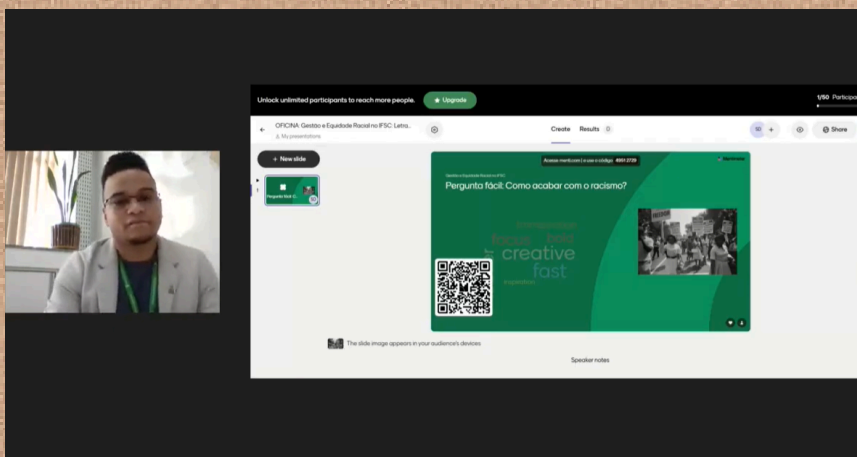
Kabengele Munanga

SUMÁRIO

Objetivos da Oficina	8
Apresentação do Facilitador	9
Primeira Dinâmica	14
Contextualização Histórica	16
Racismo Estrutural e Institucional	17
Formas de Manifestação do Racismo / Privilégio Branco	18–19
Branquitude (Crítica e Acrítica)	20
Interseccionalidades	21
Educação Profissional e Tecnológica – EPT	22
Trabalho Manual e Trabalho Intelectual / Desigualdade no IFSC	23
Dados Raciais do IFSC	24
Ações Afirmativas no Brasil	25
Decreto nº 11.443/2023	26
Pergunta: Negros querem CD/FG/FCC?	27
Implementação do Decreto no IFSC	28
Distribuição das Vagas por Unidade / Cargos	29
Comissão Central de Acompanhamento	30
Próximos Passos e Ações Contínuas	30
Conquistas e Impactos da Resolução	31
Barreiras e Resistências Institucionais	32
O Papel dos Gestores	33
Dinâmica de Reflexão	34
Conclusões	35–37
Referências.....	38
Encerramento	39

Objetivos da Oficina

Realizada no dia 21 de agosto de 2025, via plataforma RNP, a oficina formativa teve como objetivo promover discussões sobre letramento racial no IFSC, sensibilizar sobre o racismo estrutural/institucional e qualificar gestores para a aplicação do Decreto nº 11.443/2023, com foco em equidade e justiça social.



Apresentação do Facilitador

Neste primeiro momento, a apresentação buscou aproximar quem conduz a oficina do grupo, compartilhando trajetória e motivos que conectam o facilitador ao tema. A ideia foi criar um vínculo inicial e evidenciar que a discussão sobre equidade racial atravessa vivências reais e experiências institucionais.

Quem sou eu?



- Samuel de Souza Evangelista;
- Natural de Barbacena - MG;
- 29 anos;
- Iniciou no “mercado de trabalho” aos 12 anos;
- Ex-aluno do IFsudesteMG;
- Participante do Pronatec (2012 a 2014);
- Bolsista do Prouni;
- Hoje, servidor e mestrando no IFSC, por meio das cotas PP;

Apresentação do facilitador

Como foi o meu percurso formativo?

- No ensino de nível médio, estudava pela manhã, trabalhava no período da tarde e a noite e aos finais de semana cursava o Ensino Técnico pelo Proni;
- No Ensino Superior, conciliava os estudos com a rotina de trabalho: atuava durante o dia das 9h às 17h, trabalhava novamente no período noturno, das 19h às 7h da manhã, e dedicava os intervalos e horas vagas para o curso superior.



Apresentação do Facilitador

Formação Acadêmica

- Bacharel em Administração (2018);
Licenciado em Ciências Sociais (2025);
Especialista em Gestão Estratégica de
Pessoas(2018); Especialista em Gestão
Escolar(2021); Mestrando em Educação
(2025);



Apresentação do Facilitador

Trajетória no IFSC

- Servidor lotado no Gabinete da Reitoria (2018 - atual);
- Atual Ouvidor Geral do IFSC; (Mandato de 2025 a 2028)

- Atuou como titular e/ou substituto nas seguintes funções:

Ouvidor Adjunto da Instituição, sendo responsável pelo monitoramento da Lei de Acesso à Informação (AMLAI) e pelo Serviço de Informação ao Cidadão (SIC); Chefe de Gabinete do Reitor; Diretoria Executiva; Ouvidoria Geral; Assessoria de Assuntos Estratégicos e Internacionais; Assessoria Técnica; Membro eleito na Comissão Própria de Avaliação (mandato 2018–2021); Portarias Institucionais; Corregedoria; Análise Processual; Setor de Parcerias, Cooperações e Colaborações Técnicas.



Antes de começar tudo..

Qual o motivo dessa minha apresentação?

A importância do meu local de fala aqui, é ressaltar que a partir da educação, da inclusão, das políticas públicas, é possível a ascensão de grupos minoritários, principalmente de pessoas pretas e partas.

A pergunta que fica é?

Se não fossem as ações, programas e projetos de inclusão será que o “Samuel” estaria aqui hoje?



Primeira Dinâmica

Vamos começar com uma pergunta simples!

Nesta primeira dinâmica, buscamos quebrar o gelo e, ao mesmo tempo, provocar um olhar inicial sobre o tema racial. A ideia é começar de forma leve, convidando o grupo a participar e a construir o diálogo que será aprofundado ao longo da oficina. Afinal, aprender sobre racismo também passa por abrir espaço para escuta, descontração e reflexão coletiva.



Como acabar com o racismo?

É claro que essa pergunta não tem uma resposta simples, e nem cabe apenas em uma oficina. Mas é justamente por parecer “impossível” que ela provoca. Aqui, a intenção foi gerar descontração, mas também revelar percepções, crenças e expectativas que teremos a chance de problematizar ao longo da oficina. O objetivo não é encontrar uma solução imediata, mas começar a pensar sobre ela de forma crítica e coletiva.



Contextualização histórica

O Brasil carrega um legado de mais de 300 anos de escravidão. A abolição não foi acompanhada de políticas reparatórias, e o racismo foi se adaptando estruturalmente às instituições modernas, inclusive à escola.

Quando falamos que o racismo começou com a colonização, estamos dizendo que, naquele tempo, países da **Europa** começaram a **invadir** e **explorar** regiões da **América e da África**, entre os séculos **14 e 17**. Durante esse processo, os europeus passaram a acreditar, que os povos que viviam nesses lugares eram **inferiores**, apenas por serem diferentes deles — especialmente por não serem **brancos**. Com isso, surgiu a ideia equivocada de que essas pessoas não pertenciam à mesma "**raça humana**", o que ajudou a justificar a dominação e a escravidão.

(Fernandes, 1978; Munanga, 1999; Almeida, 2019; Gonzalez, 1983)



Racismo estrutural (Silvio Almeida)

Almeida (2018) define o racismo estrutural como parte constitutiva das instituições. Não se trata de desvios individuais, mas de um sistema que organiza o funcionamento da sociedade e reproduz desigualdades.

Racismo institucional (Munanga e Hasenbalg)

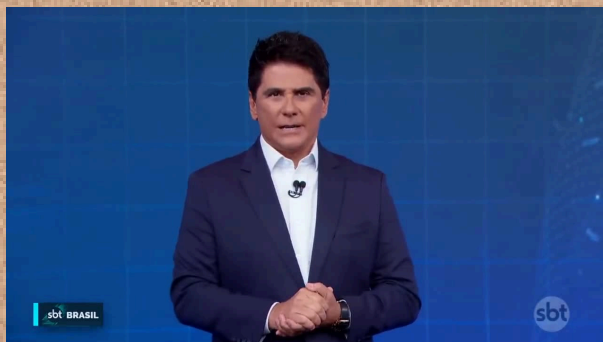
Kabengele Munanga e Hasenbalg demonstram que o racismo institucional opera por omissão, por invisibilidade, por ausência de políticas ou ações específicas. Ele se manifesta quando a instituição se omite diante da desigualdade racial.



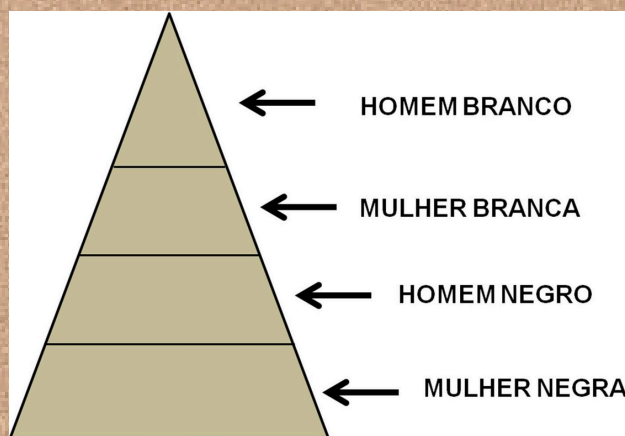
Como as formas racismo se manifestam?

- **De forma pessoal ou criminal:** quando aparece em atos explícitos, como agressões físicas, injúrias raciais, ameaças e práticas de ódio, tipificadas pela lei como crime.
- **De forma estrutural:** nas desigualdades históricas que se reproduzem na sociedade, afetando acesso a educação, saúde, renda, moradia e oportunidades, mesmo sem uma ação direta de um indivíduo.
- **De forma institucional:** quando as próprias instituições – escolas, órgãos públicos, empresas – reproduzem práticas e regras que dificultam ou negam direitos, seja por discriminação direta, seja pela omissão em enfrentar as desigualdades.

Como a manutenção do privilégio branco se manifesta?



O Racismo institucional (principalmente) se manifesta no rigor da lei; Já o privilegio branco (não somente) nos benefícios da lei;



Essa hierarquia não é casual: ela expressa como a sociedade distribui poder, oportunidades e reconhecimento social. Enquanto o racismo institucional opera nos mecanismos de exclusão, o privilégio branco atua na naturalização dos lugares de poder ocupados majoritariamente por pessoas brancas. Esses privilégios não dependem de intenção individual, mas de estruturas históricas que favorecem determinadas posições sociais. Reconhecer esse parâmetro é o primeiro passo para transformá-lo.



O que é a Branquitude?

Segundo Sueli Carneiro, o racismo estrutura-se a partir da negação do outro (o negro), mas também se sustenta na afirmação silenciosa da branquitude como norma, como padrão universal e neutro.

Segundo Cida Bento, a branquitude é um espaço de privilégios mantidos por pactos narcisistas que protegem o grupo branco, muitas vezes sem que os próprios brancos se deem conta disso.

Branquitude Acrítica / Branquitude Crítica

Branquitude Acrítica

É quando a pessoa branca aceita, mesmo sem perceber, os privilégios da sua cor. Esse silêncio mantém vivo o racismo.

Optar por não agir é escolher conservar e justificar a desigualdade racial.

Branquitude Crítica

É quando a pessoa branca decide não ser cúmplice: reconhece o racismo, rejeita seus privilégios e se compromete a enfrentá-lo todos os dias. É uma escolha consciente e ativa pelo antirracismo.



Intersecssionalidades

Intensificam a prática de discriminação

Cor de pele / etnia
Idade
Religião
Origem
Estética corporal
Orientação afetivo-sexual
Deficiência
Escolaridade
Identidade de gênero
Renda



A Educação Profissional e Tecnológica - EPT

Autores como Saviani e Frigotto mostram que a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), embora tenha potencial emancipador, historicamente reproduziu dualidades e desigualdades de classe e raça, separando educação técnica e intelectual.



A EPT deve desafiar a ideia de que pessoas negras pertencem apenas ao trabalho manual ou operacional.

Quando integra saberes, valoriza trajetórias e rompe estereótipos, a instituição cumpre sua função social. Promover essa integração é garantir uma formação humana integral e antirracista.

A Educação Profissional e Tecnológica tem o dever de reconhecer que desigualdades raciais atravessam trajetórias educacionais.

Assumir essa realidade permite criar estratégias efetivas de combate ao racismo institucional.

A EPT só cumpre sua missão social quando reduz desigualdades, não quando as reproduz em seus espaços.



Trabalho Manual e Trabalho Intelectual

Essa lógica de separação persiste nas instituições contemporâneas, inclusive na forma como se organizam os currículos e as oportunidades de ascensão nos Institutos Federais Ramos (2011). A população negra, muitas vezes, é associada ao trabalho de base, técnico, operacional — e raramente à liderança, ao planejamento e à gestão.

O IFSC e a desigualdade racial

Apesar da legislação inclusiva e da missão social, o IFSC ainda apresenta, em sua gestão, um quadro majoritariamente branco.

A pesquisa mostrou que menos de 10% dos cargos de direção e chefia são ocupados por pessoas negras.



Dados sobre o IFSC no ambiente de gestão

Em 2024, haviam mais de 600 cargos de gestão (CD, FG, FCC). Desses, menos de 10% eram ocupados por pessoas autodeclaradas negras, embora a população negra represente 23% da população catarinense e 56% da população brasileira.

Necessidade de Ação:

A sub-representação evidencia a necessidade de políticas afirmativas que visem equilibrar essa desigualdade, alinhando-se ao compromisso nacional de reparação histórica e justiça social.



Ações Afirmativas

Lei nº 10.639/2003 – Torna obrigatório o ensino da História e Cultura Afro-Brasileira nas escolas da educação básica.

Decreto nº 7.589/2011 – Pronatec (Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego)

Lei nº 11.096/2005 – Prouni (Programa Universidade para Todos)

Lei nº 12.288/2010 – Estatuto da Igualdade Racial – Estabelece diretrizes para eliminar a discriminação racial e promover a igualdade de oportunidades para a população negra.

Lei nº 12.711/2012 , alterada pela Lei nº 14.723/2023 - Lei de Cotas no Ensino Superior – Garante reserva de 50% das vagas em instituições federais para estudantes de escolas públicas, com subcotas para pretos, pardos, indígenas, quilombolas e pessoas com deficiência.

Lei nº 14.914/2024 – Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)

Lei nº 15.142/2025 – Cotas Ampliadas em Concursos Públicos – Amplia a reserva para 30% das vagas, abrangendo também indígenas e quilombolas; substitui a Lei nº 12.990/2014.



O Decreto nº 11.443/2023

Publicado em março de 2023, o decreto determina que, até 31 de dezembro de 2025, pelo menos 30% dos cargos comissionados e de função de confiança no executivo federal sejam ocupados por pessoas negras.

Cenário do IFSC

Tipo de Cargo / Função	Ocupantes	Ocupantes	Ocupantes	Ocupantes	Total de Cargos
	Homens Brancos	Mulheres Brancas	Homens Negros	Mulheres Negras	
Cargos de Direção (CD)	63	49	7	3	122
Funções de Confiança (FG)	113	160	26	20	319
Função Comissionada de Coordenação de Curso (FUC / FCC)	108	53	12	5	178

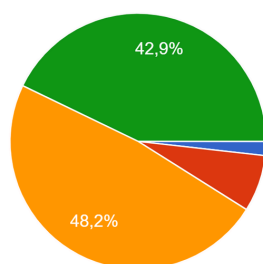
Departamento de Seleção de Pessoas - IFSC, 2024.

O cenário do IFSC reflete uma realidade que se repete no setor público e privado em todo o país: a predominância de pessoas brancas nos principais espaços de comando e decisão. Essa configuração histórica evidencia que a desigualdade racial atravessa estruturas institucionais e reforça a necessidade de políticas afirmativas que enfrentem essa lógica e ampliem a representatividade negra na gestão.



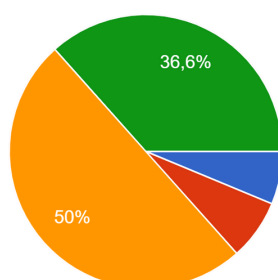
Mas os(as) negros querem CD ou FG's / FCC's?

Você já teve a oportunidade de ocupar cargos da alta gestão, em nível de CD (Diretor/a CD-2, Vice CD-3, Reitor/a CD-1 ou Pró-Reitor CD-2 e Diretoria Executiva CD-3) no seu Câmpus ou na Reitoria?
112 respostas



- Sim, atualmente ocupo um cargo de gestão.
- Sim, no passado ocupei um cargo de gestão.
- Não, nunca tive essa oportunidade, mas tenho ou já tive interesse.
- Não tenho interesse.

Você já teve a oportunidade de ocupar os demais cargos de gestão em nível de CD (Diretoria sistêmica - CD3 e Chefe de Departamento CD - 4), no seu Câmpus ou na Reitoria?
112 respostas



- Sim, atualmente ocupo um cargo de gestão.
- Sim, no passado ocupei um cargo de gestão.
- Não, nunca tive essa oportunidade, mas tenho ou já tive interesse.
- Não tenho interesse.

De acordo com os dados levantados na pesquisa, a maioria dos servidores negros afirma ter interesse em ocupar funções de gestão. Contudo, muitos relatam que jamais foram convidados ou considerados para tais cargos. Essa ausência de convite não é casual: ela expressa exatamente o que Almeida chama de lógica estrutural do racismo, que naturaliza quem “deve” ou “pode” ocupar espaços de poder.



O que o Decreto muda

Historicamente, os cargos de gestão são preenchidos por confiança, sem critérios de equidade racial. O decreto tensiona essa lógica, exigindo que a gestão atue para reparar desigualdades raciais no acesso ao poder institucional.

Implementação no IFSC

- O IFSC criou em 2023 um Grupo de Trabalho para estudar a aplicação do decreto.
- Foi aprovada uma resolução no CONSUP (Resolução nº 149/2025) para regulamentar a reserva de vagas para negros.



Distribuição nas Unidades do IFSC

Exemplo de Distribuição:

Câmpus Florianópolis:

Dos 35 cargos de Função Gratificada (FG), 10 devem ser ocupados por servidores negros, e das 29 vagas de Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC), 9 são reservadas para essa representatividade.

Reitoria:

- Cargos de Direção (CD):
 - CD-1: 1 cargo, sem reserva devido à singularidade da posição.
 - CD-2: Com 6 cargos disponíveis, 2 devem ser ocupados por servidores negros.
 - CD-3: Dos 12 cargos, 4 são reservados para a ocupação por pessoas negras.
 - CD-4: Dos 17 cargos disponíveis, 5 devem ser ocupados por servidores negros.



Comissão Central de Acompanhamento e Monitoramento

Portaria do(a) Reitor(a) N° 2731 de 7 de agosto de 2025



Criação da Comissão: Uma comissão central, instituída via portaria do Reitor, responsável pelo monitoramento do cumprimento da resolução, devendo apresentar relatórios anuais ao CONSUP.

Próximos Passos e Ações Contínuas

Implementação de Seleções Específicas:
Lançamento de editais específicos para a ocupação das vagas reservadas para pessoas negras.

Fortalecimento da Cultura de Autodeclaração: Incentivo à autodeclaração racial entre servidores, com campanhas internas que reforcem a importância e o valor da diversidade no serviço público.

Capacitação e Letramento Racial:
Desenvolvimento de programas de capacitação e conscientização racial para todos os servidores, garantindo que a inclusão e a diversidade sejam vivenciadas de maneira prática em todas as áreas do IFSC.



Conquistas e Impactos da Resolução



Impacto na Estrutura do IFSC: A regulamentação da ocupação por pessoas negras nos cargos de comissão e confiança representa um marco para o IFSC, promovendo uma política institucional que combate desigualdades estruturais e fortalece o compromisso com a equidade racial.

Avanço Institucional: Ao estabelecer critérios claros e processos de fiscalização, como a comissão de acompanhamento, o IFSC dá um passo importante na construção de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.



Barreiras Institucionais

Apesar dos avanços, a implementação enfrenta resistência....

Desnaturalizar a meritocracia

A lógica meritocrática, quando aplicada de forma “neutra”, ignora as barreiras históricas enfrentadas por pessoas negras. O mérito real só pode ser avaliado em condições de equidade, que hoje não estão garantidas.

Letramento Racial (Falta de)

O letramento racial é a capacidade de perceber, nomear e atuar contra o racismo. Vai além de “não ser racista”: é um compromisso ativo e contínuo com a justiça racial. É uma competência essencial para gestores públicos.

Ausência de formação

A pesquisa revelou que muitos gestores do IFSC nunca participaram de formações sobre racismo, diversidade ou ações afirmativas. Há insegurança sobre como implementar as mudanças.



O papel dos gestores

Gestores são agentes estratégicos na promoção da equidade. Eles decidem nomeações, orientam a cultura institucional e representam a instituição.

Sua atuação (ou omissão) impacta diretamente na inclusão ou exclusão de pessoas negras.

Ou seja, a necessidade de mais momentos de formação.

O gestor precisa assumir um compromisso ético com a promoção da igualdade racial.

Isso inclui revisar práticas, identificar barreiras e intervir frente a situações discriminatórias.

A omissão reforça desigualdades; a ação consciente as desmonta.

Seu papel é assegurar que a instituição avance do discurso para a prática efetiva.



Momento: Dinâmica de reflexão

Nesta etapa, convidamos os participantes a refletirem sobre como suas próprias atuações, enquanto gestores ou conselheiros, podem fortalecer ou, ao contrário, dificultar a implementação da equidade racial no IFSC. A partir dessa pergunta, foram socializadas percepções, desafios e responsabilidades, aprofundando o papel decisivo desses agentes na transformação institucional.

Pergunta para reflexão: “Como a atuação do gestor(a) ou conselheiro(a) pode contribuir ou dificultar a implementação da equidade racial no IFSC?”

Socialização das respostas

Leitura voluntária de algumas contribuições. Reflexão coletiva sobre os compromissos possíveis, os desafios práticos e as resistências institucionais enfrentadas.



Conclusões



Conclusões

1. O racismo é estrutural e institucional.

Está presente em todas as esferas da sociedade, inclusive nas instituições educacionais. Reconhecer sua existência é essencial para combatê-lo com seriedade. Gestores e conselheiros devem atuar como agentes transformadores desse cenário.

2. Utilizar a branquitude de forma crítica é um dever ético.

É preciso reconhecer os privilégios estruturais que a branquitude carrega historicamente. Colocar esses privilégios a serviço da equidade, de forma consciente e crítica, é uma responsabilidade especialmente de quem ocupa lugares de poder e decisão.

3. A Educação Profissional e Tecnológica (EPT) é um espaço contraditório.

Ela pode tanto reforçar a lógica da exclusão, perpetuação das origens separatórias, quanto se tornar instrumento de emancipação. Cabe à nós garantir que a EPT promova uma formação crítica, humana e integral.

4. A separação entre trabalho manual e trabalho intelectual sustenta desigualdades históricas.

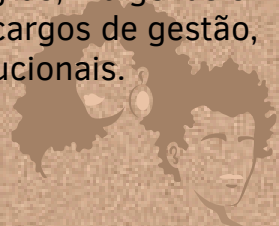
Essa dualidade foi construída ao longo do tempo para subalternizar corpos negros e periféricos. A EPT deve superar essa lógica, garantindo o direito de todos à formação plena.

5. As ações afirmativas são mecanismos de reparação histórica.

Programas como cotas raciais, Prouni, Pronatec e ENEM ampliam o acesso e combatem desigualdades estruturais. Sua implementação deve ser efetiva, monitorada e valorizada institucionalmente.

6. Os espaços de poder e decisão devem ser representativos.

É fundamental garantir a presença de pessoas negras, indígenas e demais grupos historicamente marginalizados nos cargos de gestão, nos conselhos e em todas as esferas institucionais.



Conclusões

7. É necessário criar e fortalecer políticas institucionais que garantam a participação das classes minorizadas.

Essa presença deve ser assegurada em todos os espaços de deliberação e formulação institucional, como CONSUP, CODIR e CEPE, contribuindo para uma gestão verdadeiramente democrática e inclusiva.

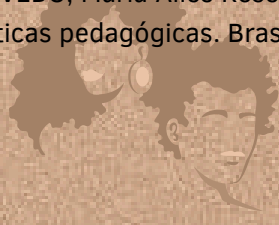
8. Capacitação e letramento contínuo são fundamentais.

É urgente promover formações permanentes para gestores, conselheiros, servidores e toda a comunidade acadêmica. Só pela educação é possível desconstruir o racismo estrutural e suas heranças históricas, fortalecendo uma cultura de equidade no IFSC.



Referências

- ALMEIDA, Silvio Luiz de. Racismo estrutural. São Paulo: Pólen Livros, 2020.
- BENTO, Maria Aparecida Silva. Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações. São Paulo: Cia. das Letras, 2022.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.
- BRASIL. Decreto nº 12.536, de 3 de julho de 2025. Regulamenta a Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 jul. 2025.
- BRASIL. Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003. Altera a Lei nº 9.394/1996 para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática "História e Cultura Afro-Brasileira". Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jan. 2003.
- BRASIL. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos – Prouni. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 14 jan. 2005.
- BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 2010.
- BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 ago. 2012.
- BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 jun. 2014.
- BRASIL. Lei nº 14.723, de 23 de outubro de 2023. Altera a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, que trata das cotas no ensino superior. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 out. 2023.
- BRASIL. Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. Dispõe sobre a reserva de vagas para negros, indígenas e quilombolas em concursos públicos no âmbito federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 jun. 2025.
- CARNEIRO, Sueli. A construção do outro como não-ser. São Paulo: Selo Negro, 2005.
- FERNANDES, Florestan. A integração do negro na sociedade de classes. São Paulo: Globo, 2007. 2 v.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. A produtividade da escola improdutiva. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.
- GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: SILVA, L. A. (org.). Rio de Janeiro: Brasiliense, 1983.
- HASENBALG, Carlos. Discriminação e desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- MUNANGA, Kabengele. Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra. Petrópolis: Vozes, 1999.
- RAMOS, Marise Nogueira. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e mediações epistemológicas. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- RIBEIRO, Djamilia. Pequeno manual antirracista. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. A difícil democracia: reinventar as esquerdas. São Paulo: Boitempo, 2016.
- SAVIANI, Dermeval. Em defesa do projeto de formação humana integral para a classe trabalhadora. Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica, [S. l.], v. 1, n. 22, p. e13666, 2022. DOI: 10.15628/rbept.2022.13666. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/13666>.
- SILVA, Petronilha Beatriz Gonçalves e; AZEVEDO, Maria Alice Resende de. O ensino da História e Cultura Afro-Brasileira e Africana: legislação e práticas pedagógicas. Brasília: MEC/SECADI, 2011.





Obrigado!

“Racismo: ou você combate ou você faz parte!”
Canal Preto



Samuel de Souza Evangelista
Volmir Von Dentz