

Educando para  
as relações

# ÉTNICO-RACIAIS



---

# **EDUCANDO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS**

Relatório técnico apresentado pela mestrandra Suellen Ketellen Amorim Silva ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Sabrina Ângela França da Silva Cruz, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Imagen de Vincenzo Pastore  
Ilustração por Luli Matheu

# SUMÁRIO

**03**

Resumo

---

**04**

Contexto e/ou  
organização e/ou  
setor da proposta

---

**05**

Público-alvo  
da proposta

---

**06**

Descrição da  
situação-problema

---

**07**

Objetivos da proposta  
de intervenção

**08**

Diagnóstico  
e análise

---

**11**

Proposta de  
intervenção

---

**15**

Responsáveis pela  
proposta de  
intervenção e data

---

**16**

Referências

---

**17**

Protocolo de  
recebimento



## RESUMO

As universidades brasileiras reproduzem heranças coloniais e elitistas que sustentam desigualdades de gênero e raça. Embora tenha havido ampliação do acesso discente, o corpo docente permanece majoritariamente branco. De acordo com o Censo da Educação Superior (2023), apenas 21% dos docentes se autodeclararam pretos ou pardos, em contraste com os 55,5% da população brasileira que se identifica como negra (ibge, 2022).

Em Alagoas, essa disparidade é ainda mais acentuada. No Campus Arapiraca da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), identificam-se barreiras estruturais à permanência, à progressão funcional e ao acesso a cargos de prestígio por mulheres negras, evidenciando a insuficiência das políticas de equidade vigentes para enfrentar o racismo institucional na gestão de pessoas.

O projeto propõe um plano de intervenção centrado na capacitação e no letramento racial de servidores e gestores da Ufal. A ação principal consiste na implementação de um curso de formação voltado ao fortalecimento da governança institucional e ao alinhamento com as diretrizes de equidade no serviço público, capacitando os agentes universitários para reconhecer e enfrentar práticas discriminatórias.

Espera-se qualificar a gestão universitária por meio da promoção de uma cultura organizacional antirracista e inclusiva. Entre os impactos previstos estão a redução das barreiras à ascensão de docentes negras, o fortalecimento das políticas de permanência qualificada e a consolidação de mecanismos de governança que incorporem a equidade racial e de gênero como eixos estruturantes da instituição.

Onde a gente **não se vê**,  
a gente **não se pensa.**"

Bárbara Carine (2023)

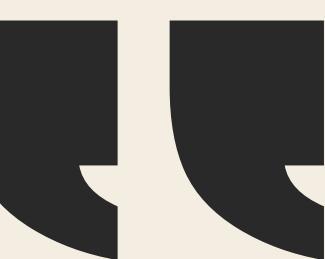




## CONTEXTO

A intervenção será desenvolvida no *Campus Arapiraca da Ufal*, localizado na região do Agreste alagoano. Inaugurado em 2006 como parte do processo de expansão e interiorização do ensino superior, o campus consolidou-se como referência no desenvolvimento regional (Prefeitura de Arapiraca, 2024). A sede está situada em Arapiraca, o segundo maior município de Alagoas, com uma população estimada em 243.661 habitantes (Ibge, 2024).

O perfil sociodemográfico da região é marcado por uma sólida presença negra: 67% da população autodeclara-se preta (7%) ou parda (60%) (Ibge, 2022). Nesse cenário, a Ufal desempenha um papel transformador, tendo formado aproximadamente 1.700 profissionais que atuam no mercado local e regional (UFAL, 2024). Contudo, a despeito de sua relevância em ensino, pesquisa e extensão, a instituição ainda enfrenta limitações estruturais e reflete as vulnerabilidades socioeconômicas do entorno.



O racismo contribui para a construção do sexismoe da exploração de classe; o sexismoe, para a perpetuação do racismo; e a exploração de classe é mantida pelo racismo e pelo sexismoe" (Akotirene, 2019, p. 41).

Embora a interiorização tenha democratizado o acesso discente, esse avanço não foi acompanhado por transformações institucionais capazes de desconstruir as hierarquias raciais e de gênero que organizam o campo acadêmico. O diagnóstico das trajetórias e condições de trabalho no *Campus Arapiraca* revela que a presença de mulheres negras permanece marcada pela sub-representação e pela exclusão de espaços estratégicos de decisão. Esse cenário evidencia uma barreira na progressão funcional e a manutenção de uma estrutura de poder que ainda diverge da realidade demográfica da região em que está inserido (Bento, 2022).



# PÚBLICO-ALVO

O curso de formação foi concebido para alcançar diferentes instâncias da comunidade universitária, estruturando-se em dois níveis de abrangência:

- Servidores públicos do Campus Arapiraca – docentes e técnicos-administrativos – com ênfase em gestores e gestoras vinculados às áreas de gestão de pessoas, ensino, pesquisa e extensão;
- Mulheres negras docentes, beneficiadas pela promoção de um ambiente institucional menos hostil, e a comunidade acadêmica em geral, que passa a contar com práticas de gestão mais inclusivas e democráticas.

A Tabela 1 apresenta a distribuição do público-alvo:

**Tabela 1 – Quantitativo do público-alvo por unidade de lotação.**

Unidade / Campus	Docentes	Técnicos-Administrativos (TAEs)	Total
<b>Campus Arapiraca (Sede)</b>	235	109	344
<b>U.E. Penedo</b>	59	23	82
<b>U.E. Palmeira dos Índios</b>	24	12	36
<b>Total Geral</b>	318	144	462

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados via SIGRH (2026).

A análise dos dados indica que a sede concentra 74,4% do público-alvo, configurando-se como o principal polo para atividades presenciais ou híbridas. A proporção aproximada de dois docentes para cada técnico-administrativo orienta a formulação de módulos formativos transversais, capazes de articular as especificidades da docência com os desafios da gestão e do atendimento administrativo sob a perspectiva da equidade.

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A pesquisa identificou que o ambiente universitário mantém uma estrutura de racismo institucional que opera através de mecanismos sutis e explícitos de exclusão. Os principais problemas detectados foram:

- 1. Ineficácia das políticas atuais:** 54,6% das docentes consideram as políticas de equidade apenas parcialmente eficazes e 18,5% afirmam que elas não funcionam.

Essa fragilidade não é um erro administrativo pontual, mas uma expressão do racismo institucional. Como argumenta Almeida (2019), as instituições não operam isoladas da estrutura social que as sustenta:



[...] Se é possível falar de um racismo institucional, significa que a imposição de regras e padrões racistas por parte da instituição é de alguma maneira vinculada à ordem social que ela visa resguardar. A instituição tem sua atuação condicionada a uma estrutura social previamente existente com todos os conflitos que lhe são inerentes, o racismo que essa instituição venha a expressar é também parte dessa mesma estrutura. As instituições são apenas a materialização de uma estrutura social ou de um modo de socialização que tem o racismo como um de seus componentes orgânicos, [...] as instituições são racistas porque a sociedade é racista (Almeida, 2019, p. 47).

- 2. Ambiente hostil:** 74,1% das docentes relataram ter vivenciado ou presenciado situações de assédio, evidenciando uma cultura organizacional que não acolhe a diversidade. As docentes pretas e pardas tendem a acumular experiências duplas (vivenciar e presenciar).
- 3. Passivo jurídico:** O Ministério Público Federal (MPF), identificou a omissão da universidade na reserva de 88 vagas destinadas a pessoas negras em concursos para o magistério superior entre os anos de 2014 e 2019. Esse cenário demonstra uma manobra técnica e institucional na aplicação da **Lei nº 12.990/2014 (atualizada para a Lei nº 15.142/2025)**, mostrando que a resistência ao cumprimento das cotas docentes não é apenas ideológica, mas também operacional.

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Promover o letramento racial institucionalizado e capacitar os servidores públicos (docentes, técnicos-administrativos e gestores) do Campus Arapiraca para a governança da equidade, visando mitigar o racismo estrutural, reduzir assimetrias de gênero e raça na carreira e fomentar uma cultura organizacional inclusiva e antirracista.

Para alcançar o objetivo geral, a proposta desdobra-se nas seguintes metas específicas:

- ▶ **Capacitar para a aplicação da legislação:** Instrumentalizar gestores e membros de comissões para a correta aplicação da Lei nº 15.142/2025 (reservas de vagas) e das normativas de heteroidentificação, visando garantir a segurança jurídica dos concursos públicos e a efetividade das ações afirmativas na entrada da carreira docente.
- ▶ **Desconstruir o racismo institucional:** Fornecer base teórica e prática sobre letramento racial e **interseccionalidade**, permitindo que os servidores identifiquem e desarticulem mecanismos sutis de exclusão, como o "pacto da branquitude" (Bento, 2022) e o epistemicídio acadêmico (Carneiro, 2005), que dificultam a ascensão de mulheres negras a cargos de gestão e à pós-graduação.
- ▶ **Fomentar redes de acolhimento:** Orientar a criação de mecanismos institucionais de combate ao assédio e de suporte à saúde mental, respondendo à demanda de 49,1% das docentes por redes de apoio e mentorias, visando diminuir o isolamento e o adoecimento de mulheres negras na instituição.
- ▶ **Alinhar a gestão aos ODS:** Contribuir para que a Ufal atenda às metas do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 18 (Igualdade Étnico-Racial) e às diretrizes de modernização da gestão pública, transformando o discurso de diversidade em práticas administrativas concretas de permanência qualificada.



# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os principais resultados encontrados foram:

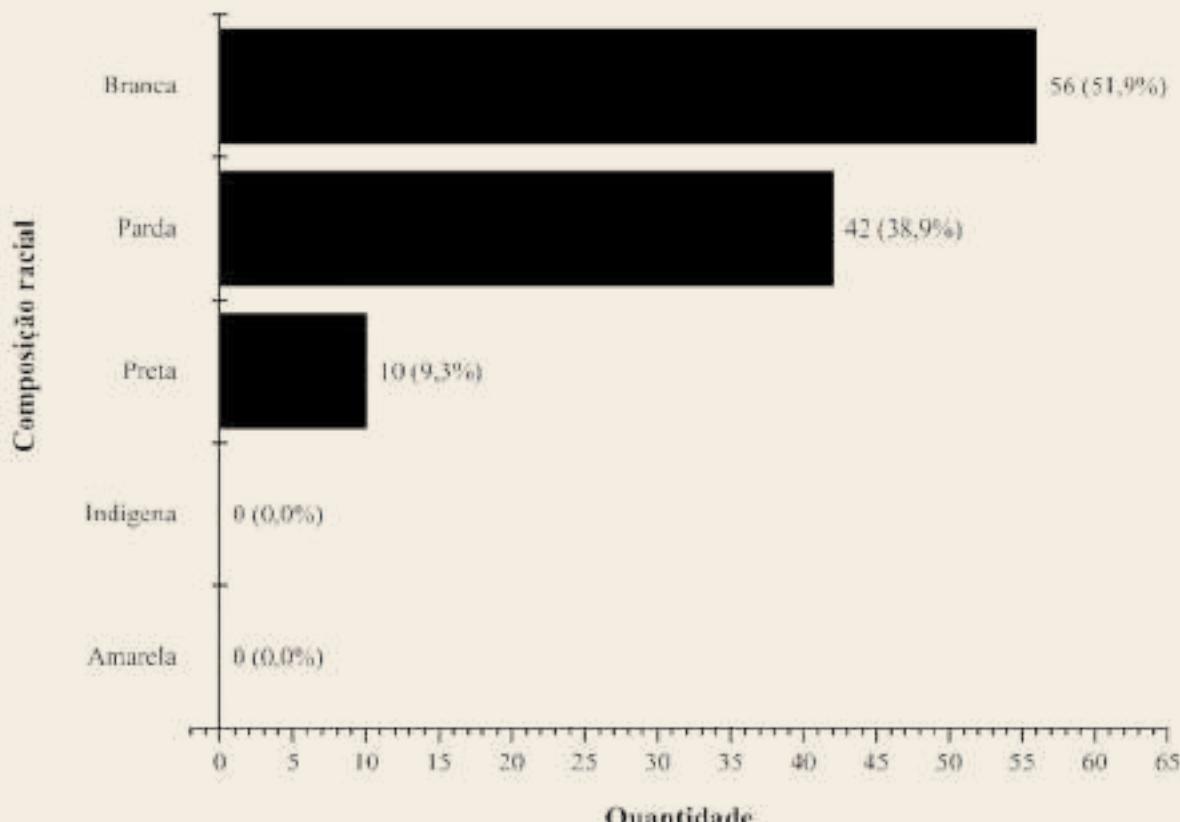
## Desigualdade demográfica e de acesso

Apesar de Alagoas ter uma população majoritariamente negra, o corpo docente feminino do campus é 51,9% branco. As mulheres pretas representam apenas 9,3%, evidenciando barreiras de acesso.

Não houve registros de **docentes autodeclaradas indígenas ou amarelas**.

Essa discrepância mostra como o pacto da branquitude, filtram o acesso de pessoas negras, especialmente de pele retinta, a posições de prestígio e poder (Bento, 2022).

**Gráfico 1 – Composição racial do corpo docente.**



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados via Google Forms (2025).

# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

## O Teto de Vidro racializado

"Identificou-se que a ascensão na carreira é racializada.

- Titulação: 100% das docentes pretas mapeadas possuem doutorado ou pós-doutorado, sugerindo que a "excelência compulsória" é um requisito de entrada e sobrevivência para este grupo, diferentemente do grupo branco que apresenta distribuição mais heterogênea de títulos.
- Gestão: Há barreiras no acesso a cargos de alta gestão e direção, com relatos de que a assertividade de mulheres negras é lida estereotipadamente como agressividade.



Escritora Carolina Maria de Jesus

## Exclusão da produção científica

O diagnóstico revelou um apagamento intelectual: 85,2% das docentes nunca receberam bolsa de produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). No momento da pesquisa, nenhuma docente preta possuía produtividade ativa, demonstrando exclusão dos espaços de prestígio e pós-graduação.

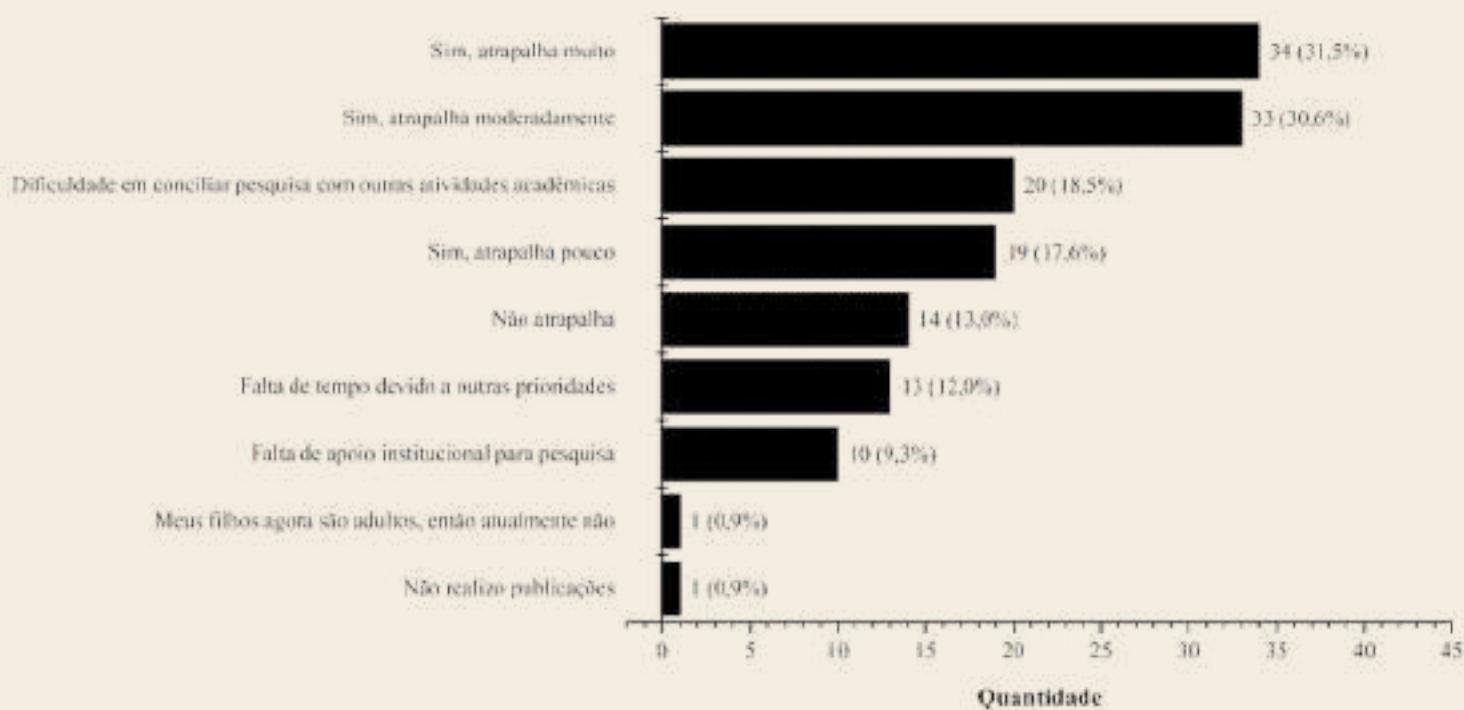
## Sobrecarga e Maternidade

A "não-conciliação" entre carreira e cuidado afeta desproporcionalmente a produtividade. 80% das participantes afirmam que o trabalho doméstico interfere na produção acadêmica, agravando a situação das docentes negras que contam com menos redes de apoio.

Além da sobrecarga doméstica, as docentes identificaram outros desafios recorrentes no desenvolvimento de suas atividades acadêmicas, destacando-se: equilibrar as demandas profissionais com a vida pessoal (65,7%), conciliar ensino, pesquisa e extensão (52,8%) e obter financiamento para projetos de pesquisa (46,3%).

**Gráfico 2 – Produtividade e trabalho doméstico.**

Produtividade e trabalho doméstico



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados coletados via Google Forms (2025).



# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

## 1. Estrutura do programa

O programa possui caráter híbrido, combinando atividades presenciais e remotas, com carga horária total de 30 horas, distribuídas em quatro eixos temáticos interdependentes. Cada eixo é orientado à entrega de uma ferramenta prática de gestão, de modo a assegurar a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos no cotidiano institucional.

### **Letramento racial e diagnóstico de riscos (8h)**



Este eixo tem como foco a compreensão do racismo estrutural e institucional enquanto fatores produtores de ineficiência administrativa e de injustiça social. O conteúdo programático abrange os conceitos de racismo estrutural, racismo institucional e interseccionalidade, com base em autoras e autores de referência, como Silvio Almeida e Carla Akotirene. Inclui-se, ainda, a análise crítica do denominado “pacto da branquitude” na gestão universitária e seus efeitos sobre os processos de tomada de decisão.

### **Compliance e segurança jurídica em concursos públicos (8h)**



O segundo eixo tem como objetivo central a mitigação de passivos judiciais e o fortalecimento da eficácia das políticas de ações afirmativas. O conteúdo contempla o marco legal vigente, com ênfase na Lei nº 15.142/2025, na Lei nº 14.723/2023 e nas normativas internas da Ufal, bem como os procedimentos das Comissões de Heteroidentificação, abordando critérios fenotípicos, postura institucional das bancas e gestão de recursos administrativos.



## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

**ei3  
xo**

### **Gestão de pessoas e valorização epistêmica (7h)**

Este eixo aborda os mecanismos institucionais de reprodução das desigualdades raciais na trajetória funcional, com foco no enfrentamento do denominado “teto de vidro racializado” e do epistemocídio. A partir da análise de dados do Campus Arapiraca, evidencia-se a estagnação funcional de mulheres negras, estatisticamente demonstrada pelo coeficiente V de Cramer igual a 1,000, indicando associação forte entre raça, gênero e progressão na carreira.

**ei4  
xo**

### **Clima organizacional e políticas de acolhimento (7h)**

O quarto eixo concentra-se na relação entre racismo, sexism e saúde mental no ambiente universitário, abordando fenômenos como a síndrome da impostora e a solidão institucional vivenciada, sobretudo, por mulheres negras. São discutidos protocolos de escuta ativa, acolhimento e encaminhamento de denúncias de assédio moral e sexual, bem como a importância da institucionalização de redes de apoio e programas de mentoria.



# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

## 2. Plano de implementação

A execução ficará sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), em parceria com o Núcleo de Estudos Afro-brasileiros e Indígenas (NEABI), tendo como público-alvo gestores, chefias de departamento e integrantes de comissões institucionais. O início da implementação é sugerido para o Mês da Consciência Negra ou para a Semana Pedagógica, com periodicidade anual. As atividades ocorrerão no Ambiente Virtual de Aprendizagem da Ufal (Moodle), complementadas por encontros presenciais no Campus Arapiraca. A participação será viabilizada por meio de edital interno, sendo a certificação condicionada à elaboração de um plano de ação setorial simplificado.

## 3. Indicadores de avaliação de resultados

A avaliação do programa será orientada por indicadores baseados em evidências, com vistas a assegurar a efetividade da intervenção. O indicador de eficácia será mensurado pela variação percentual entre o pré-teste e o pós-teste de letramento racial aplicado às(aos) participantes. A efetividade institucional será avaliada por meio da redução do número de recursos administrativos indeferidos por falhas processuais em bancas de heteroidentificação e pelo aumento percentual de mulheres negras em funções gratificadas e cargos de direção no Campus Arapiraca, com base em dados do SIGRH. Adicionalmente, será considerado um indicador de clima organizacional, medido pelo grau de satisfação com as políticas de equidade na pesquisa de clima institucional, com a meta de reduzir os atuais 73% de insatisfação identificados.

## 4. Recursos necessários

Os recursos humanos envolverão servidoras e servidores do NEABI e da PROGEP, atuando como instrutores internos, sem necessidade de contratação adicional. No âmbito tecnológico, será utilizada a plataforma Moodle, já disponível na Ufal.



# PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Sobrecarga e Maternidade

## RESULTADOS ESPERADOS E IMPACTO

- **Institucional:** Redução de riscos legais em concursos e melhoria nos indicadores de gestão de pessoas (Clima Organizacional).
- **Social:** Aumento do sentimento de pertencimento e redução do adoecimento de docentes negras, conforme relatado nas entrevistas.
- **Acadêmico:** Fomento à entrada de mulheres negras na pós-graduação e grupos de pesquisa através de políticas induzidas.
- **Alinhamento Global:** Atendimento ao ODS 18 (Igualdade Étnico-Racial) e às diretrizes do PROFIAP para gestão pública eficiente e inclusiva.



Quando a  
**mulher negra**  
se movimenta, toda a  
**estrutura da**  
**sociedade**  
se movimenta com ela."

*Angela Davis*

*Reprodução: Internet*

# ► RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

## **Suellen Ketellen Amorim Silva**

Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Tiradentes, Bacharel e Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

E-mail: [ketelen\\_suellen@hotmail.com](mailto:ketelen_suellen@hotmail.com)

## **Sabrina Ângela França da Silva Cruz**

Doutora em Serviço Social pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).

E-mail: [sabrina.cruz@arapiraca.ufal.br](mailto:sabrina.cruz@arapiraca.ufal.br)



*Reprodução: internet*

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen Livros, 2019.
- AKOTIRENE, Carla. **O que é interseccionalidade?**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen Livros, 2019.
- BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2012.
- BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014**. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.
- BRASIL. **Lei nº 14.723, de 13 de novembro de 2023**. Altera a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, para dispor sobre o programa de reserva de vagas para acesso ao ensino superior. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.
- CARNEIRO, Sueli. **A construção do outro como não ser**: como pensar o racismo no Brasil. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CARNEIRO, Sueli. **Escritos de uma vida**. São Paulo: Pólen Livros, 2019.
- CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, jan. 2002.
- DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afrolatinoamericano**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.
- HOOKS, bell. **O feminismo é para todo mundo**. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2022**: pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.
- KILOMBA, Grada. **Memórias da plantação**: episódios de racismo cotidiano. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.
- RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?**. Belo Horizonte: Letramento, 2017.
- RIBEIRO, Djamila. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Docentes efetivos do magistério superior por titulação**. Maceió: UFAL, SIGRH, 2025.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL). **Ufal em Números**. Maceió: UFAL, 2025.



# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

A

Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep)  
Universidade Federal de Alagoas

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "EDUCANDO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS", derivado da dissertação de mestrado "**POR MAIS VOZES: A PRESENÇA DE DOCENTES NEGRAS NO CAMPUS ARAPIRACA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**", de autoria de Suellen Ketellen Amorim Silva.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Alagoas.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um curso de formação e seu propósito é promover o letramento racial institucionalizado e capacitar os servidores públicos do Campus Arapiraca para a governança da equidade, visando mitigar o racismo estrutural e fomentar uma cultura organizacional inclusiva.

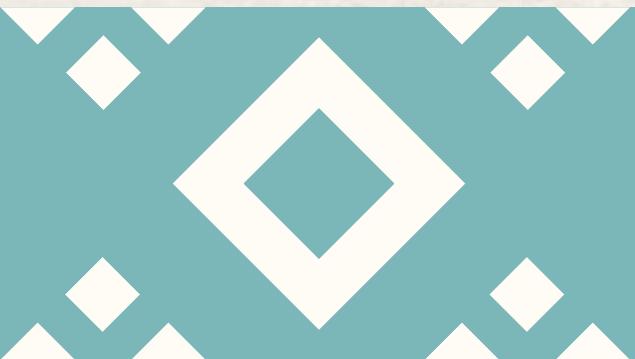
Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@feac.ufal.br.

Arapiraca, AL —— de —— de 2026

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor



**Discente: Suellen Ketellen Amorim Silva,**  
Bacharel e Mestra em Administração Pública pela  
Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

**Orientadora: Sabrina Ângela França da Silva Cruz,**  
Doutora em Serviço Social pela Universidade do Estado do Rio  
de Janeiro (UERJ).

Universidade Federal de Alagoas  
Fevereiro de 2026