

## Os objetivos das ações afirmativas em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública brasileira: a percepção da comunidade acadêmica

Rosa Almeida Albuquerque<sup>I, II</sup>  
Cristiane Drebes Pedron<sup>III, IV</sup>

<http://dx.doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.99i251.3449>

### Resumo

*Estudo de caso único* realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES) federal brasileira. Analisa os objetivos das ações afirmativas nessa instituição com base na percepção de sua comunidade acadêmica. Utiliza o *Value-focused Thinking*, de Keeney, na abordagem dos objetivos e valores subjacentes às ações afirmativas da IES. Mediante entrevistas em profundidade, análise de documentos e observação direta, foi elaborada uma rede dos objetivos dessas ações afirmativas. O estudo contribui com um tema pouco explorado na academia brasileira, apoiado em uma teoria do campo da estratégia e da tomada de decisão, que enfatiza os valores dos *stakeholders* para a definição dos objetivos de uma organização.

Palavras-chave: ação afirmativa; ensino superior; quotas.

<sup>I</sup> Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Cuiabá, Mato Grosso, Brasil. E-mail: <rosafreitas@ufmt.br>; <<https://orcid.org/0000-0002-2341-8632>>.

<sup>II</sup> Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove), São Paulo, São Paulo, Brasil.

<sup>III</sup> Universidade Nove de julho (Uninove), São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: <cdpedron@gmail.com>; <<https://orcid.org/0000-0002-9920-3830>>.

<sup>IV</sup> Doutora em Gestão pela Universidade Técnica de Lisboa (Ulisboa), Lisboa, Portugal.

## **Abstract**

### ***The goals of affirmative actions in a brazilian higher education institution: the academic community's perception***

*This single-case study, carried in a higher education institution (IES), analyzes the goals of affirmative actions based on its academic community's perception. Using Kenney's Value-focused Thinking, the goals and underlying values in affirmative action initiatives in the IES are approached. Furthermore, a network of goals of the affirmative actions is proposed, through in-depth interviews, document analysis and direct observation. This paper contributes to a topic rarely explored in the brazilian academy, supported by a theory from the strategic and decision-making area, which emphasizes stakeholders' values to define the objectives of an organization.*

*Keywords: higher education; indigenous students; affirmative policies.*

---

## **Introdução**

O tema ações afirmativas, apesar de não ser recente, recebe pouco destaque na comunidade acadêmica no Brasil. Ações afirmativas são instrumentos de concretização da igualdade material para indivíduos historicamente desfavorecidos. Nesse sentido, portanto, são políticas públicas que dão preferência a segmentos sociais marginalizados do acesso aos direitos sociais, sobretudo dando acesso à educação e ao mercado de trabalho (Haas; Linhares, 2012). Essas políticas possibilitam transformações de ordem cultural, pedagógica e psicológica capazes de subtrair, do imaginário social coletivo a ideia de subordinação e inferioridade de um grupo por questão de gênero ou por pertencimento racial (Passos, 2015).

Ações afirmativas visam promover a igualdade, considerando também a discriminação indireta, ou seja, aquela que não se revela de forma explícita, mas em formas veladas de comportamento cujo resultado provoca exclusão (Jaccoud; Beghin, 2002). Ações afirmativas possuem cunho pedagógico, uma vez que têm como objetivo motivar transformações culturais e sociais, revelando nos atores sociais a utilidade e a necessidade da observância dos princípios do pluralismo e da diversidade nas múltiplas esferas do convívio humano (Gomes, 2001).

Segundo Jaccoud e Beghin (2002) e Moehlecke (2002), políticas de ações afirmativas são medidas que buscam garantir oportunidades de acesso a grupos discriminados, ampliando sua participação em diferentes setores da vida econômica, política, institucional, cultural e social. Para Gomes (2001, p. 22), essas políticas têm caráter "redistributivo e restaurador, destinado a corrigir uma situação de desigualdade historicamente comprovada, [que], em geral, se justifica pela natureza temporária e pelos objetivos sociais

que se visa com elas [políticas] atingir". Ainda segundo esse autor, tais políticas consistem "em dar tratamento preferencial, favorável, àqueles que historicamente foram marginalizados, de sorte a colocá-los em um nível de competição similar ao daqueles que historicamente se beneficiaram da sua exclusão" (Gomes, 2001, p. 22).

Existe há mais de dez anos uma política de ação afirmativa para as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras que visa à inclusão de estudantes oriundos de classes minoritárias nas vagas do ensino público superior, as chamadas "quotas". Alguns estudos sobre essa iniciativa (Moehlecke, 2004), ainda que iniciais, foram realizados em diferentes universidades federais brasileiras e apontaram as dificuldades enfrentadas e a necessidade do olhar acadêmico sobre o tema.

Entre tais estudos, São Paulo (2010) identificou as percepções de estudantes da Universidade de Brasília (UnB) sobre a política de ação afirmativa. Concluiu que, apesar de os estudantes serem sensíveis à importância da política para a estrutura social e cultural da comunidade, não existe concordância em relação às razões e medidas tomadas ou mesmo quanto à existência do problema.

Kern (2011) explorou as políticas de ação afirmativa na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a fim de verificar a efetividade das quotas raciais na IES. A pesquisa apontou questões favoráveis à inclusão dos estudantes de quotas no contexto interno da instituição, destacando que essa inclusão precisa também ser trabalhada em uma esfera mais ampla.

Já Pimentel e Pereira (2004) refletiram sobre políticas que privilegiam a cor e não somente a situação social. As autoras consideram que a existência de quotas para estudantes de raça negra instiga o aumento da discriminação racial e não minimiza os problemas existentes nesse âmbito.

Daflon, Feres Júnior e Campos (2013) apresentaram um panorama das iniciativas de ações afirmativas nas universidades públicas brasileiras, mostrando um avanço ainda inicial.

Diante disso, torna-se relevante compreender os objetivos das ações afirmativas em uma IES a partir da percepção da comunidade acadêmica. É exatamente a compreensão dos objetivos das ações afirmativas que orienta a questão da presente pesquisa: como a comunidade acadêmica percebe os objetivos das ações afirmativas em uma IES?

A proposta do artigo é explorar as discussões sobre ação afirmativa e analisar os valores que norteiam os objetivos das ações nas IES. Para responder à questão, foi utilizada a abordagem teórica do *Value-focused Thinking* (VFT), de Keeney (1992). Essa abordagem procede da literatura de planejamento estratégico, derivada da teoria dos *stakeholders*. Keeney (1992) explica que os valores individuais dos diferentes intervenientes de um determinado fenômeno guiarão seus objetivos em determinada organização ou projeto. Tal abordagem foi utilizada inicialmente por ele próprio (Gregory; Keeney, 1994; Keeney, 1994) e por outros pesquisadores em diferentes contextos da área de gestão (Almeida; Moraes; Almeida, 2014).

A noção de valores e sua utilidade no planejamento estratégico têm influenciado pesquisadores que desejam entender os conflitos entre esses

valores e como eles podem influenciar o sucesso de projetos, políticas ou outras iniciativas organizacionais. Os valores têm sido considerados os princípios pelos quais pessoas aderem e se dedicam a determinada iniciativa, ou seja, a uma boa base para traçar objetivos organizacionais. “Os valores são o que nos preocupamos. Como tal, os valores devem ser a força motriz para a nossa tomada de decisão” (Keeney, 1992, p. 3). Segundo o VFT, só é possível tomar boas decisões se os valores forem expressos em objetivos. Sendo assim, é necessário construir um conjunto de objetivos para suportar o processo de tomada de decisão.

Tal abordagem teórica foi utilizada neste trabalho porque permite entender os valores dos diferentes *stakeholders* que podem influenciar na execução de ações afirmativas na IES.

O artigo está organizado em quatro seções, além da introdução, que apresentam o referencial teórico sobre ações afirmativas no contexto das IES, a metodologia, o caso estudado e as considerações finais.

### **Ações afirmativas: o contexto histórico e a inserção na educação**

As ações afirmativas tiveram sua origem na década de 1940, na Índia, como medida assegurada em sua constituição federal do período, para garantir a reserva de vagas no ensino superior, no parlamento e no funcionalismo público aos membros da casta dos *Dalits* ou “intocáveis” (Pereira; Zientarski, 2011).

No entanto, a expressão foi apresentada pela primeira vez em 1965 pelo então presidente americano Lyndon Johnson na Howard University (Haas; Linhares, 2012), significando a necessidade de favorecer algumas minorias socialmente inferiorizadas por preconceitos arraigados culturalmente (Gomes; Silva, 2001).

Gomes (2001) pondera: ainda que vários autores cite o discurso do presidente Lyndon Johnson como sendo a primeira vez em que a expressão “ação afirmativa” teria surgido, a verdade é que as ações afirmativas resultaram de muitas tentativas de inserção jurídica dos negros na sociedade americana, desde a guerra civil. Segundo Gomes (2001), vários presidentes tomaram iniciativas visando à integração dos negros, de Franklin Roosevelt, presidente dos EUA de 1933 até 1945, a John Kennedy, de 1961 a 1963, tendo esse último, inclusive, editado a Executive Order nº 10.925, de 6 de março de 1963, que cunhou a expressão “affirmative action”. À medida que foi desenvolvida e implementada depois da ordem executiva do presidente Kennedy, a ação afirmativa, passou a existir (Platt, 1997).

A introdução das políticas de ação afirmativa nos EUA representou profundas mudanças na posição do estado, que passou a considerar fatores como sexo, raça, cor e origem nacional no momento de contratar seus funcionários e de regular a contratação por outra pessoa, ou ainda de regular o acesso aos estabelecimentos educacionais públicos e privados (Gomes; Silva, 2001). Nesse estado, a ação afirmativa foi um processo de democratização do meio acadêmico, empregado não apenas para compensar

erros do passado, mas também para transformar a vida universitária em um lugar público de intercâmbio cultural, em que a prática da igualdade é está acima do trabalho intelectual (Platt, 1997).

No Brasil, apesar do enfrentamento sistemático do racismo e das desigualdades raciais pelo movimento negro, foi somente com a realização da Marcha Zumbi dos Palmares contra o Racismo, pela Igualdade e a Vida, em 1995, em Brasília, por militantes negros e ativistas das lutas antirracistas, que o Estado reconheceu a existência das ações afirmativas. Integrantes da Executiva Nacional da Marcha Zumbi dos Palmares foram recebidos pelo então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Na ocasião, um documento foi entregue ao presidente, denunciando o racismo, defendendo a inclusão dos negros na sociedade brasileira e apresentando propostas concretas de políticas públicas (Santos; Machado, 2008).

Somente em setembro de 2000, Fernando Henrique Cardoso criou o Comitê Nacional para a Preparação da Participação Brasileira na III Conferência Mundial contra o Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia e Intolerância Correlata. Foi a partir da participação brasileira nessa conferência, ocorrida em 2001, na Cidade de Durban, África do Sul, que o Brasil se tornou signatário do Programa de Ação e, com isso, assumiu a responsabilidade de implementar políticas de ações afirmativas para a população negra (Passos, 2015).

Em 2001, a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e a Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF) inauguraram o sistema de quotas por exigência da Lei Estadual nº 3.708. A seguir, alinharam-se a essas a Universidade Estadual da Bahia (UNEB), a Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul (UEMS), em 2002, e a Universidade de Brasília (UNB), em 2003. As experiências dessas universidades foram fundamentais não só porque ousaram e constataram a viabilidade das quotas, mas porque assumiram o debate público sobre as desigualdades raciais, o racismo e a importância das ações afirmativas na sociedade brasileira (Passos, 2015; Bello, 2014).

Desde então, os debates se intensificaram e algumas experiências se concretizaram, até que em 2012 foi aprovada a Lei das Quotas (Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012). A lei fixou a obrigatoriedade da reserva de 50% das vagas nas instituições de ensino federais para estudantes oriundos de escolas públicas, com renda *per capita* inferior a um salário mínimo e meio e autodeclarados pretos, pardos ou indígenas. A partir de 2013, foram reservadas pelo menos 12,5% do número de vagas ofertadas. A implantação das quotas ocorreu de forma progressiva ao longo dos últimos quatro anos, até chegar à metade da oferta total do ensino público superior federal.

## Metodologia

O método adotado foi o estudo de caso único, do tipo exploratório, com abordagem qualitativa. Para Gil (2002), a abordagem qualitativa concentra-se na descrição de significados, opiniões e valores expressos

pelos sujeitos da pesquisa. O tipo exploratório justifica-se por se tratar de temática ainda pouco abordada na literatura.

De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é a investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade, em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são evidentes. Este artigo, então, depara-se com uma problemática na qual as fronteiras ainda não são bem definidas, no caso, a percepção da comunidade acadêmica sobre os objetivos das políticas de ações afirmativas em uma IES.

Primeiramente, foi organizado protocolo de coleta de dados que contemplava as seguintes formas: entrevistas em profundidade, análise de documentos secundários e observação direta. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado considerando questões sobre os objetivos das ações afirmativas na IES. Participaram da pesquisa 11 estudantes, 8 membros do conselho das políticas de ações afirmativas, 11 coordenadores de diferentes cursos de graduação, 11 professores, perfazendo o total de 43 entrevistados. Os entrevistados foram escolhidos por sua importância nas iniciativas de ações afirmativas da IES em estudo. As entrevistas buscaram identificar os objetivos subjacentes nas falas dos entrevistados sobre as políticas de ações afirmativas e foram gravadas e transcritas para análise.

Foram também analisados documentos, como portarias e atas de reuniões. Houve ainda observação direta, que se deu por meio da participação em reuniões. Segundo Godoy (1995), a observação tem um papel essencial no estudo de caso, pois se apreendem aparências, eventos e/ou comportamentos. A observação direta é o único instrumento de coleta de dados que permite informar o que ocorre na situação real. As diferentes formas de coleta de dados foram trianguladas, seguindo a recomendação de Yin (2010).

A análise de dados foi pautada pela abordagem teórica proposta por Keeny (1992). O objetivo foi, a partir dos dados coletados, construir uma estrutura dos objetivos das ações afirmativas da IES. Para tanto, foram realizadas quatro etapas:

1. Identificação dos valores sobre a ação afirmativa: os dados coletados foram codificados mediante *software* de análise qualitativa NVivo 10. Os dados das entrevistas foram importados para o *software*, e cada parágrafo foi codificado para identificar valores subjacentes a cada fala, como sugerido por Keeny (1992). Os valores, assim, emergiram das falas dos entrevistados.
2. Organização dos valores para desenvolver os objetivos das ações afirmativas: um segundo passo foi identificar os objetivos relacionados a cada um dos valores.
3. Estruturação dos objetivos da ação afirmativa: objetivos semelhantes foram agrupados para formar *clusters* de objetivos. Esses, por sua vez, foram classificados como objetivos fundamentais ou intermediários. Seguindo as indicações de Keeny (1992), foi aplicado o teste WITI ("Why is That Important?" [Por que isso é

- importante?]). Esse teste permite que dois cenários emergjam: 1) o objetivo é fundamental, ou seja, é uma das principais causas de interesse da situação em análise; 2) o objetivo é intermediário, porque sua importância está relacionada com ou implica outro objetivo.
4. Elaboração da rede de objetivos: dados os objetivos fundamentais e intermediários, foi formulada uma rede de interdependência dos objetivos. Essa última etapa resultou em dois conjuntos de objetivos, os fundamentais e os intermediários, sendo o último constituído por uma rede de interligações.

## Estudo de caso

Este estudo de caso, do tipo exploratório, tem como objetivo analisar os objetivos das ações afirmativas de determinada IES. O estudo foi realizado em uma universidade pública brasileira, situada no Centro-Oeste, a qual oferece mais de cem cursos de graduação e possui mais de 20 mil estudantes matriculados. A análise contemplará, primeiramente, contextualização histórica do caso, seguida do estudo dos objetivos das ações afirmativas.

### *Contextualização do caso*

A luta pela democratização da educação tem sido uma bandeira dos movimentos sociais desde longa data. Podem-se identificar diversos movimentos gerados pela sociedade civil, que exigiam a ampliação do atendimento educacional a parcelas cada vez mais amplas da sociedade. Desse modo, o conselho superior da instituição em questão considerou a Constituição da República Federativa do Brasil, que, entre seus objetivos fundamentais (mais especificamente o art. 3º, inciso IV), estabelece “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação” (Brasil, 1988) e afirma o direito social à educação (Artigo 6º). O conselho também considerou a Lei nº 12.288/2010, que, entre outros fatores, institui o Estatuto da Igualdade Racial mediante a

implementação de programas de ação afirmativa destinados ao enfrentamento das desigualdades étnicas no tocante à educação, cultura, esporte e lazer, saúde, segurança, trabalho, moradia, meios de comunicação de massa, financiamentos públicos, acesso à terra, à Justiça, e outros (Brasil, 2010).

Da mesma forma, o conselho considerou o documento síntese do *I Fórum da Diversidade*, que apresentou propostas de políticas de ação afirmativa de acesso ao ensino superior, e finalmente considerou o documento resultante da pesquisa sobre os antecedentes escolares dos estudantes de graduação das universidades federais brasileiras da

Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, que, em 2011, criou um Programa de Ação Afirmativa, destinado a estudantes egressos de escola pública e estudantes negros.

O referido programa de ação afirmativa deve ser implantado em um período de dez anos, a partir de 2012, e reservar 50% das vagas ofertadas, por turno, em todos os cursos de graduação, sendo 30% para estudantes egressos de escolas públicas e 20% para estudantes negros egressos de escolas públicas. Ao final dos dez anos, será realizada a avaliação do programa por uma comissão que encaminhará relatório à gestão superior, que decidirá sobre a necessidade ou não de sua continuidade.

### *Os objetivos da ação afirmativa na IES*

Para compreender a visão dos entrevistados sobre os objetivos das ações afirmativas, foi utilizada a metodologia proposta por Keeney (1992), seguindo os passos nela descritos. A fim de desenvolver um conjunto de objetivos que declare os valores dos diferentes *stakeholders* da IES, foi necessário separar os objetivos em “fundamentais” e “intermediários”. Os objetivos fundamentais são aqueles considerados cruciais, razão pelo qual a iniciativa é conduzida (“o que se quer”). Os objetivos intermediários são aqueles que devem ser realizados, uma vez que implicam outro objetivo (“como se obter o que se quer”). Depois da análise dos dados, foram encontrados cinco objetivos fundamentais e 18 objetivos intermediários. Os objetivos fundamentais são:

#### 1) Maximizar a inclusão dos grupos vulneráveis na IES

Um dos objetivos mais evidentes é a inclusão de estudantes oriundos de grupos vulneráveis: “ações afirmativas se constituem instrumentos de concretização da igualdade material. Neste sentido são, portanto, políticas públicas que dão preferência a segmentos sociais marginalizados no acesso aos direitos sociais, sobretudo à educação” (Haas; Linhares, 2012, p. 844).

Os entrevistados apresentaram diferentes opiniões sobre esse objetivo. Uma das coordenadoras entrevistadas afirmou que “as políticas se referem à inclusão ‘dele’, ao acesso ‘dele’ ao ensino superior”. Já os estudantes apresentaram a questão de forma muito objetiva, enfatizando a “entrada na universidade”. Um estudante quotista declarou que a função da ação afirmativa “é proporcionar o acesso à educação às pessoas de baixa renda e até às pessoas que não têm condições de estudar em uma escola boa de entrar no ensino público”. Já um estudante da concorrência universal deixou claro que “é uma ação que tenta corrigir uma consequência de um problema. Eu estudei todo o meu ensino fundamental em escola pública e, realmente, se eu tivesse continuado o ensino médio lá, eu não teria entrado na universidade”.

#### 2) Maximizar a formação da força de trabalho

As políticas de ações afirmativas, em especial as modalidades de quotas, contribuem “para diversificar a paisagem étnico-racial nas salas de aula

em prestigiados cursos, como nutrição, administração, direito e medicina, cursos que antes das quotas, praticamente, não acolhiam estudantes negros. Assim, presume-se que a médio e longo prazo, a presença desses estudantes, e em outros cursos mais concorridos, resultará na formação de especialistas negros em condições de competir por um emprego mais qualificado no mercado de trabalho” (Silva, 2010).

Um professor entrevistado apresentou uma visão crítica em relação aos objetivos subjacentes à ação afirmativa: “o projeto do governo de implementar as ações vem para atender as classes dominantes. Eles veem a universidade apenas como formação de força de trabalho, e eles não querem pessoas pensantes, questionadoras, querem alguém que saiba apenas executar.” Acrescentou que os estudantes quotistas “serão mão de obra barata em relação aos outros, e é exatamente o que as classes que colocaram eles na universidade querem – trabalhadores subordinados e gratos pela oportunidade”.

### 3) Maximizar a representatividade política e econômica dos grupos minoritários

Esse objetivo considera que ações afirmativas são um conjunto de políticas públicas que visam proteger minorias discriminadas em determinada sociedade, buscando promover sua ascensão a postos de comando (Oliveira, 2007). Para um estudante quotista, “a ação afirmativa veio para reparar, corrigir, um déficit que se tem no País, um País de maioria negra, e nas suas representações maiores, políticas e econômicas, não têm representação na liderança”.

### 4) Maximizar o crescimento pessoal e profissional do estudante oriundo de grupos minoritários

As ações afirmativas se prestam justamente para conceder a grupos excluídos uma chance, uma possibilidade de progressão pessoal e profissional (Oliveira, 2011). Esse objetivo é compartilhado por um dos professores ao relatar que “[a ação afirmativa] tem como objetivo trazer para o estudante, principalmente para aqueles sem condições de entrar na universidade pública, mecanismos para que eles possam estudar em uma universidade pública e crescer como pessoa e como profissional”.

### 5) Maximizar o princípio da equidade

[...] Ações afirmativas se definem como políticas voltadas à concretização do princípio constitucional da igualdade material e à neutralidade da discriminação. Na sua compreensão, a igualdade deixa de ser simplesmente um princípio jurídico a ser respeitado por todos e passa a ser um objetivo constitucional a ser alcançado pelo Estado e pela sociedade. (Gomes; Silva, 2001, p. 90).

Sobre o princípio de igualdade, um professor argumentou: “então elas agem melhorando a nossa sociedade [...] mas eu acredito nessa questão da ação afirmativa para que a gente possa fazer nosso papel social, que é

levar o conhecimento para todos”. Na fala de um professor de educação, encontra-se a seguinte argumentação: “do meu ponto de vista, o suporte conceitual [da ação afirmativa] é um princípio que está na Constituição Brasileira, o da equidade. [...] é o dever do estado brasileiro, de acordo com a Constituição, de realizar políticas afirmativas que permitam às pessoas que vivem em condições de vulnerabilidade ou situações de grande desigualdade em relação à sociedade, que recebam essas políticas de modo a lhes dar condições de conquistar a igualdade”.

Os objetivos intermediários encontrados foram:

#### 1) Maximizar a competência dos professores

A formação de professores é uma questão importante no que tange à operacionalização das políticas das ações afirmativas. Sobre a questão, Oliveira (2011, p. 10) argumenta que “é muito fácil destinar dinheiro para um programa de tanta relevância social, mas qualificar os docentes é bastante árduo e, ademais, não dá tanta publicidade”.

Isso foi retratado na fala de uma das coordenadoras entrevistadas: “ter maior preparação com os estudantes portadores de deficiência também, teria que ter um maior aparato para recebê-los, nós docentes não somos treinados para trabalhar com o estudante portador de deficiência”. Da mesma forma, a pró-reitora questiona até que ponto “os professores teriam competência para atender os indígenas.”

#### 2) Maximizar a extensão universitária

A Constituição de 1998, no artigo 207, explicita que “as universidades gozam de autonomia [...] e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988), sendo que essa última enfatiza a função social da educação superior, agora compreendida como mais do que mera transmissão de conhecimento. Com efeito, a extensão universitária é a atuação da academia na comunidade.

Um professor das engenharias comentou que “as iniciativas como projeto de extensão foram o começo de um processo de inclusão; de 97 a 99 fui coordenador de extensão; nesse período eu criei uma política que era para a gente pegar a universidade e levar para os bairros”. Sobre o assunto, a pró-reitora argumentou que “nós temos o programa PET, que é ensino, pesquisa e extensão e educação tutorial, também com o grupo indígena na universidade”. Então, ação afirmativa não é só o acesso, ela é o processo, a permanência social, a permanência acadêmica e a produção do conhecimento, com a pesquisa e com a extensão.

#### 3) Maximizar a produção científica sobre as ações afirmativas

Sobre este objetivo a pró-reitora disse: “no campo da pesquisa houve uma produção de conhecimento específica para os povos que estão na universidade, os estudantes indígenas passaram a fazer inicialização científica sobre a sua comunidade, então aumentou essa produção de conhecimento”.

Esse objetivo pode ser observado em ações como a da Secretária de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que concede bolsas de iniciação científica para estudantes de graduação que pertençam ao público-alvo de ações afirmativas de ingresso na universidade, prioritariamente a população negra. De 2009 a 2014, foram beneficiados 3.800 bolsistas de 346 instituições públicas de ensino superior, num total de R\$ 18,24 milhões (Costa, 2015).

#### 4) Maximizar os planos de ensino/projeto pedagógico

Sobre esse objetivo, a pró-reitora enfatizou que “os cursos, antes do ingresso dos estudantes indígenas e depois de passaram por alteração do projeto pedagógico e de alguns planos de ensino, também passaram por adaptações mediante os estudantes indígenas”. Muitos dos entrevistados mostraram-se sensibilizados com a necessidade de alteração dos planos de ensino e dos projetos pedagógicos para que os cursos possam efetivamente atender à diversidade dos estudantes quotistas e da concorrência.

#### 5) Maximizar a avaliação das iniciativas da IES em resposta às ações afirmativas

O objetivo de avaliar o desenvolvimento da universidade perante as ações afirmativas mostra-se evidente na fala da pró-reitora entrevistada: “entendemos que a ação afirmativa, ela é necessária [...] de fato, é uma ação emergencial, então, ela precisa ocorrer no tempo definido, atender a públicos específicos, precisa de acompanhamento, precisa de avaliação”.

Esse argumento está alinhado com a resolução interna da IES, que evidenciou a necessidade de avaliar e acompanhar o programa de ação afirmativa. Essa avaliação é feita por um conselho de ensino, pesquisa e extensão a partir de um relatório preparado pela pró-reitoria de graduação. De forma semelhante, existe um documento que recomenda a avaliação do programa de ação afirmativa no final de dez anos, que indicará a necessidade ou não de sua continuidade.

#### 6) Maximizar o processo de tomada de decisão relativo a ações afirmativas

Esse processo de tomada de decisão refere-se a toda e qualquer iniciativa relacionada à política de ação afirmativa que necessita de ampla discussão em diferentes esferas hierárquicas. A pró-reitora se referiu a um fluxo sistematizado interno na universidade para discutir questões relacionadas a políticas de ação afirmativa, envolvendo os colegiados de curso, as pró-reitorias e os conselhos de ação afirmativa. Segundo a entrevistada, a otimização desse fluxo poderá agregar valor ao processo de tomada de decisão.

#### 7) Maximizar a capacidade da IES e aperfeiçoar as políticas de ação afirmativa

As quotas representam uma medida urgente e, ao mesmo tempo, temporária, passível de avaliação constante para o seu aperfeiçoamento

(Lopes, 2006). A necessidade do aperfeiçoamento da universidade para lidar com o programa de quotas é evidenciada na fala de vários entrevistados, como, por exemplo, a de um professor do curso de medicina que destacou:

[...] eu já estou com essa idade, sonho e espero que tenha pessoas que carreguem essa corrente, que deem continuidade, que aprimorem, melhorem tudo que lutamos para conquistar [...]. Quanto às avaliações feitas nos primeiros estudos, elas mostraram que o projeto está dando certo. A proposta do projeto é incompleta, tem que ser melhorado em vários aspectos.

Uma das coordenadoras entrevistadas enfatizou que “a gente tem muito que avançar, o governo está se esforçando bastante, já houve uma evolução muito grande, mas nós temos que avançar muito ainda”. A outra coordenadora deixou claro que “as ações afirmativas cumprem por um momento, mas têm que ter adequações. Tudo que é implementado precisa fazer adequações”.

#### 8) Maximizar a oferta de vagas para os estudantes de quotas

O aumento do número de vagas para estudantes de quotas foi destacado por alguns entrevistados, seja para diversificar os tipos de cursos que possuem quotas, seja para adequar a oferta ao público de forma mais direcionada ou para aumentar a quantidade das vagas.

Uma das coordenadoras relatou que:

Já há uma valorização dos estudantes negros, pardos, que já conseguiram garantir boa parte das turmas. [...] A gente verifica a presença deles com bastante peso, são bastantes estudantes de escola pública e os estudantes de renda familiar baixa, que considero de extrema importância que eles sejam incluídos no ensino superior.

A pró-reitora considerou: “nós teríamos que ver qual a demanda dos povos indígenas, quais os cursos que eles gostariam de ingressar e trabalhar essa demanda nos cursos que a universidade oferece”.

#### 9) Maximizar o processo de seleção dos estudantes de quotas/bolsistas

Sobre esse objetivo, a pró-reitora comentou a importância de sistematizar a experiência dos primeiros anos do processo seletivo, procurando definir melhor o público a ser atendido e as regras de permanência nos cursos. Existe na IES estudada uma resolução sobre o perfil do estudante que pode concorrer às vagas reservadas. As características são as seguintes: estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas, em cursos regulares ou no âmbito da modalidade de Educação de Jovens e Adultos; ou que tenham obtido certificado de conclusão com base no resultado do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), de exame nacional para certificação de competências de jovens e adultos, ou de exames de certificação de competência ou de avaliação de jovens e adultos realizados pelos sistemas estaduais de ensino.

#### 10) Maximizar a visão sobre o perfil do estudante da IES

As entrevistas mostram a preocupação dos entrevistados em perceber quem realmente é o estudante da universidade, ou seja, o perfil desse estudante. A pró-reitora afirmou que, para se evoluir no processo da ação afirmativa, para avaliá-lo e adequá-lo, é preciso conhecer o perfil do estudante antes das quotas e depois delas, ou seja, qual o perfil dos ingressantes e o dos estudantes da instituição e qual o percentual de estudantes negros, de baixa renda e de escola pública.

#### 11) Maximizar o tempo da política de quotas

Um professor do curso de medicina declarou que

[...] quando falamos das quotas, sinto como se fosse uma armadilha; primeiro, o tempo, curto demais para funcionar as quotas. Levamos quase 500 anos de exclusão, foram séculos de falta de oportunidades, e eles propõem 10 anos de experiência para ver se o projeto vai dar certo. Isso é uma forma de boicotar, porque no final desse período haverá avaliação e novamente teremos que debater com os que são contra para estender o programa.

Um professor do curso de educação acrescentou que “fundamentalmente, embora a política afirmativa venha tentar diminuir os fossos sociais, esse é um processo demorado e provavelmente isso será percebido nas avaliações e levará a extensão da quota por mais 10 anos, por mais décadas que possamos imaginar”.

#### 12) Maximizar o apoio e o acompanhamento dos estudantes de quotas

O objetivo relativo ao apoio e ao acompanhamento do estudante de quotas se mostra presente na fala de professores e estudantes. O apoio financeiro é muito relevante. Um estudante da concorrência universal relatou a história de um colega negro e de baixa renda que precisou de bolsa, que lhe foi negada. Ou seja, não basta dar uma vaga na universidade, é preciso dar os auxílios necessários para que os estudantes permaneçam estudando, argumentou o estudante. A universidade possui um programa para auxiliar a permanência dos estudantes quotistas, porém, na percepção de um deles, mais recursos são necessários para que mais estudantes possam ser atendidos.

Um professor do curso de medicina declarou que

[...] seria importante que a universidade tivesse estrutura não só financeira para a permanência desses estudantes. Eles depois que entrassem precisariam de apoio do professor para poder ir até o fim. É necessário que a universidade tenha gente disponível para trabalhar nisso e, infelizmente, ainda são poucos os que se disponibilizam.

A IES em estudo criou em 2012 uma pró-reitoria para desenvolver ações institucionais no âmbito da assistência estudantil, a fim de garantir o acesso e a permanência com sucesso do estudante de quotas. Uma dessas ações é comentada por uma coordenadora: “existem algumas pessoas, alguns programas e projetos em que existe um monitor que irá

acompanhá-los durante o curso para que eles possam se adaptar a esse novo ambiente. Na verdade eles serão inseridos, mas mesmo assim eles têm grandes dificuldades para se adaptar”.

#### 13) Maximizar o relacionamento entre os estudantes da IES

Esse objetivo abrange o relacionamento entre os estudantes de quotas e os da concorrência universal. A primeira questão diz respeito à possibilidade de criação de mecanismos na IES para aumentar o relacionamento entre estudantes quotistas. Segundo a pró-reitora, “há uma possibilidade de no fórum de assistência estudantil criar o primeiro encontro de estudantes quotistas”. A intenção é aumentar a ajuda mútua entre esses estudantes.

Também se mostrou relevante o relacionamento dos estudantes quotistas com os não quotistas. Nas entrevistas surgiu a preocupação com a minimização da segregação entre os estudantes. Um professor do curso de educação relatou que

[...] em conversa com estudantes de cursos embranquecidos, como medicina e direito, ou entre os estudantes que não entraram pela quota, mas pela concorrência universal, nota-se certa indisposição [...] colocar na geladeira o estudante quotista, de tal maneira, que, por exemplo, você vai ao restaurante universitário, o estudante quotista de medicina raramente se senta à mesma mesa que um estudante não quotista.

#### 14) Maximizar o sucesso dos estudantes de quotas

Um dos objetivos das ações afirmativas é que os estudantes tenham sucesso ao longo do curso e também quando o finalizarem. Sobre isso a pró-reitora disse: “criamos o programa de apoio à inclusão, que é um programa também de fluxo contínuo que prevê ações na universidade que vão dar apoio ao estudante para que ele tenha sucesso”. Segundo ela, essa é uma preocupação constante dos professores que “questionam se os estudantes conseguiriam acompanhar as aulas”.

#### 15) Maximizar a promoção das políticas de ações afirmativas

Para dinamizar e envolver os diferentes intervenientes da IES, são necessárias várias iniciativas para a promoção das políticas de ações afirmativas. A pró-reitora relatou que várias ações têm sido realizadas para consolidar as políticas das ações afirmativas na instituição, como, por exemplo, a “criação de uma coordenação de políticas acadêmicas, que tem o objetivo de discutir na universidade as políticas de ações afirmativas, de inclusão e apoio acadêmico”.

A IES criou um conselho consultivo para assessorar, avaliar, acompanhar, propor e colaborar para a promoção das políticas de ações afirmativas na universidade, com vistas ao atendimento dos direitos instituídos, ao combate aos preconceitos étnico-raciais, à superação das desigualdades sociais e raciais e à garantia da efetivação dos direitos de acesso e permanência de estudantes com deficiência, negros, indígenas e quilombolas ao ensino superior. Com o conselho, espera-se que aumentem os processos de controle social sobre as referidas políticas.

16) Maximizar o entendimento da comunidade acadêmica sobre a iniciativa das ações afirmativas

Esse objetivo tem sido promovido pela pró-reitoria da universidade por meio de fóruns, palestras e outros eventos que promovam o diálogo sobre o novo contexto da universidade. Entre as iniciativas, estão a necessidade de assistência estudantil e de novos orçamentos que permitam a permanência e o sucesso acadêmico dos estudantes.

As ações afirmativas constituem um "remédio" de razoável eficácia na promoção da igualdade. É indispensável, porém, ampla conscientização da própria sociedade e das lideranças políticas de maior expressão acerca da absoluta necessidade de eliminar ou de reduzir as desigualdades sociais que operam em detrimento das minorias (Gomes; Silva, 2001).

17) Maximizar a visão histórica e política sobre as ações afirmativas

Alguns dos entrevistados enfatizaram a importância de a comunidade acadêmica ter maior visão histórica e política das ações afirmativas, com maior compreensão de como as iniciativas surgiram no contexto histórico e político do Brasil e da universidade, e como têm sido tratadas ao longo dos anos. Isso, segundo um professor entrevistado, permitirá uma visão crítica e mais comprometida por parte da comunidade envolvida.

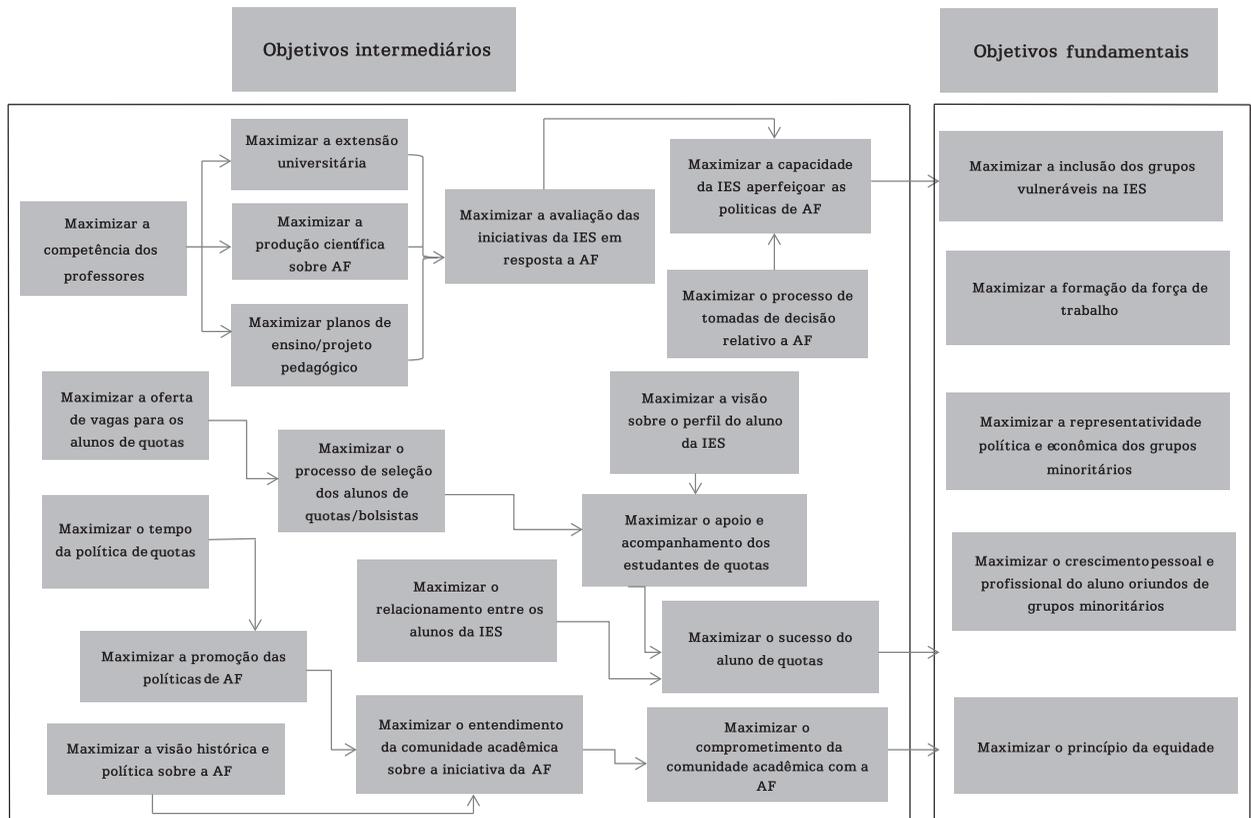
Um professor da área de saúde destacou que desde 2002 existe o debate sobre os interesses populares, porém só em 2011 ações foram efetivamente implantadas. Apesar de a universidade, segundo ele, não ter ficado parada ao longo desses dez anos, muito esforço político tem sido necessário para colocar em prática o que grande parte da comunidade acadêmica estava contra.

18) Maximizar o comprometimento da comunidade acadêmica com as ações afirmativas

O problema não está nas ações afirmativas, mas no seu instrumento, as quotas. Sobre o assunto, um dos professores entrevistados relatou que

dado que é uma política que veio do Estado, digamos que a implantação das quotas tem todos os defeitos daqueles processos que vêm de cima para baixo. O professor universitário na sua maior parte, quando ele entra na sala de aula, ele enxerga nesse processo um nivelamento do mérito por baixo, sendo que no dia a dia, quando você conversa com o professor fora do contexto de discursos formais, oficiais, ele manifesta mais o seu ponto de vista. Embora possa fazer um discurso defendendo a quota, ele na conversa mais informal reclama que o estudante chega à universidade sem o conhecimento prévio de matemática, língua portuguesa, física, química, ou seja, sem a condição de ser estudante. E muitos desses professores todos seguem o discurso de que não é tarefa do educador, do professor do ensino superior, sanar deficiências da educação básica; então esse processo não envolveu grande parte dos professores, eles não se sentem hoje comprometidos com a política afirmativa.

A Figura 1 apresenta a rede de objetivos das ações afirmativas (AF) segundo a percepção de representantes da comunidade acadêmica entrevistada e demais evidências coletadas.



**Figura 1 – Rede de Objetivos das Políticas de Ações Afirmativas**

Fonte: Elaboração própria, com base no resultado do estudo das autoras.

Essa rede apresenta os cinco objetivos fundamentais, que são alcançados desde que os 18 objetivos intermediários também tenham sido alcançados. Vários caminhos na rede são apresentados; por exemplo, segundo os entrevistados, é importante “maximizar a oferta de vagas para os alunos de quotas”, para que se possa “maximizar o processo de seleção dos alunos bolsistas”, para “maximizar o apoio e o acompanhamento dos estudantes de quotas”, para “maximizar o sucesso do aluno de quotas”. Todos esses objetivos são importantes para alcançar os objetivos fundamentais, ou seja, para maximizar “a inclusão dos grupos vulneráveis na IES”, a “formação da força de trabalho”, a “representatividade política e econômica dos grupos minoritários”, “o crescimento pessoal e profissional do aluno oriundo de grupos minoritários” e “o princípio da equidade”.

### Considerações finais

A identificação dos objetivos das ações afirmativas segundo a ótica dos *stakeholders* de uma IES é relevante para o entendimento dos valores subjacentes da comunidade envolvida na iniciativa e para a tomada de

decisão na condução dessa política. Sem a clara identificação dos objetivos, incluindo o tipo de objetivo e suas interdependências, é difícil gerir uma iniciativa dessa natureza ou mesmo classificar os resultados que estão sendo atingidos com ela. Um entendimento dos valores dos *stakeholders* que compõem a comunidade estudada poderá ser traduzido em objetivos para a IES ter resultados concretos, como a verdadeira inserção dos estudantes de quotas no ambiente universitário.

No estudo foram identificados cinco objetivos fundamentais e 18 objetivos intermediários, sendo os fundamentais representados pelos objetivos essenciais dentro do contexto das ações afirmativas no ambiente da instituição. Os objetivos intermediários são organizados em redes, mostrando as relações de influências da comunidade acadêmica, assim como os métodos para que os objetivos fundamentais sejam alcançados.

Feitas essas considerações, salienta-se que a comunidade acadêmica desempenha papel fundamental na implementação das ações afirmativas. Assim, há ampla conscientização da própria comunidade acadêmica, junto a lideranças políticas de maior expressão – sindicato, pró-reitorias, diretores, coordenadores, técnicos, professores e estudantes –, acerca da absoluta necessidade de eliminar ou reduzir as desigualdades sociais que operam em detrimento das minorias no contexto da educação, notadamente minorias raciais.

Este estudo é um dos primeiros a buscar a compreensão dos diferentes *stakeholders* de uma IES sobre os valores e objetivos adjacentes às políticas de ação afirmativa; seu cunho qualitativo levantou, por meio de um conjunto expressivo de entrevistas e coleta de materiais, os objetivos das políticas de ação afirmativa. Como trabalho futuro, sugere-se validar os objetivos em grupos focais com diferentes *stakeholders* da IES na condução de um trabalho quantitativo.

---

## Referências bibliográficas

ALMEIDA, S.; MORAIS, D. C.; ALMEIDA, A. T. Agregação de pontos de vista de stakeholders utilizando o Value-Focused Thinking associado a mapeamento cognitivo. *Production*, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 144-159, jan./mar. 2014.

BELLO, E. Políticas de ações afirmativas no Brasil: uma análise acerca da viabilidade de um sistema de quotas sociais para ingresso nas universidades. *Direito, Estado e Sociedade*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 26, p. 32-53, jan./jun. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, 1988.

BRASIL. Decreto nº 7.824, de 11 de outubro de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, que dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. *Diário Oficial da União*, Brasília, 15 out. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/Decreto/D7824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7824.htm)>. Acesso em: 19 nov. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nº 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. *Diário Oficial da União*, Brasília, 21 jul. 2010. Seção 1, p. 1.

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 e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 30 ago. 2012. Seção 1, p. 1.

COSTA, C. C. L. *Ações afirmativas: ações e programas da Secretaria de Políticas de Ações Afirmativas*. 2012. Disponível em: <<http://www.seppir.gov.br/portal-antigo/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/acoes-afirmativas>>. Acesso em: 3 out. 2016.

DAFLON, V. T.; FERES JÚNIOR, J.; CAMPOS, L. A. Ações afirmativas raciais no ensino superior público brasileiro: um panorama analítico. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 43, n. 148, p. 302-327, jan./abr. 2013.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GOMES, J. B. B. *Ação afirmativa e princípio constitucional da igualdade: o direito como instrumento de transformação social: a experiência dos EUA*. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

GOMES, J. B. B.; SILVA, F. D. L. L. As ações afirmativas e os processos de promoção da igualdade efetiva. In: SEMINÁRIO Internacional As Minorias e o Direito. Brasília: CJF, 2001. (Série Cadernos do CEJ, v. 24). p. 86-123.

GREGORY, R.; KEENEY, R. L. Creating policy alternatives using stakeholder values. *Management Science*, Catonsville, v. 40, n. 8, p. 1035-1048, Aug. 1994.

HAAS, C. M.; LINHARES, M. Políticas públicas de ações afirmativas para ingresso na educação superior se justificam no Brasil? *Revista Brasileira*

de *Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 93, n. 235, p. 836-863, set./dez. 2012.

JACCOUD, L.; BEGHIN, N. *Desigualdades raciais no Brasil: um balanço da intervenção governamental*. Brasília: Ipea, 2002.

KEENEY, R. L. *Value-Focused Thinking: a path to creative decision-making*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

KEENEY, R. L. Creativity in decision making with value-focused thinking. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA, v. 35, n. 4, p. 33-41, Jul. 1994.

KERN, M. C. L. *Universidade pública e inclusão social: as quotas para autodeclarados negros na Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. 2011. 194 f. Dissertação (Mestrado em Inclusão Social e Acessibilidade) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/29423>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

LOPES, C. (Org.). *Quotas raciais: Por que sim?*. Rio de Janeiro: Ibase; Observatório da Cidadania, 2006. Disponível em: <[http://www.ibase.br/userimages/ibase\\_cotas\\_raciais\\_2.pdf](http://www.ibase.br/userimages/ibase_cotas_raciais_2.pdf)>.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 117, n. 11, p. 197-217, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n117/15559.pdf>>.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa no ensino superior: entre a excelência e a justiça racial. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 25, n. 88, p. 757-776, out. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a06v2588.pdf>>.

OLIVEIRA, J. C. M. M. Ações afirmativas no Brasil: instrumentos de acesso a uma justiça social (?). *Ciência & Desenvolvimento: Revista Eletrônica da Fainor, Vitória da Conquista*, v. 4, n. 1, p. 3-19, jan./dez. 2011. Disponível em: <<http://srv02.fainor.com.br/revista/index.php/memorias/article/view/117/91>>.

OLIVEN, A. C. Ações afirmativas, relações raciais e política de quotas nas universidades: uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil. *Educação*, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 29-51, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://flacso.redelivre.org.br/files/2012/07/580.pdf>>.

PASSOS, J. C. Relações raciais, cultura acadêmica e tensionamentos após ações afirmativas. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 155-182, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v31n2/0102-4698-edur-31-02-00155.pdf>>.

PEREIRA, S. M.; ZIENTARSKI, C. Políticas de ações afirmativas e pobreza no Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 92, n. 232, p. 493-515, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://rbep.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/664/642>>.

PIMENTEL, F.; PEREIRA, F. S. A responsabilidade das instituições de ensino superior públicas com relação à exclusão social: uma reflexão sobre a reserva de quotas para a matrícula de indivíduos afrodescendentes. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 6, n. 11, p. 1-18, jan./jun. 2004.

PLATT, A. M. The rise and fall of affirmative action. *Notre Dame Journal of Law, Ethics & Public Policy*, Notre Dame, v. 11, n. 1/4, p. 67-78, 1997. Disponível em : <<https://scholarship.law.nd.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1703&context=ndjlepp>>.

SANTOS, S. Q. S.; MACHADO, V. L. C. Políticas públicas educacionais: antigas reivindicações, conquistas (Lei nº 10.639) e novos desafios. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 95-112, jan./mar. 2008.

SÃO PAULO, E. Preliminary studies on affirmative action in a brazilian university. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 27-45, maio/jun. 2010.

SILVA, V. S. S. Políticas de ações afirmativas na Uneb (memórias de um acontecimento histórico). *Universidade e Sociedade*, Brasília, v. 20, n. 46, p. 92-98, jun. 2010.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

---

Recebido em 10 de julho de 2017.

Solicitação de correções em 17 de novembro de 2017.

Aprovado em 13 de dezembro de 2017.