



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – *CAMPUS*
GOVERNADOR VALADARES
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (ICSA)
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

CAMPUS GV

Reinaldo Bezerra Souza

Caso de ensino: Gestão antirracista no futebol

Governador Valadares/MG

2025

Reinaldo Bezerra Souza

Caso de ensino: Gestão antirracista no futebol

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Reinaldo Bezerra Souza ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Nathália Carvalho Moreira

Governador Valadares/MG

2025

Reinaldo Bezerra Souza

Caso de ensino: Gestão antirracista no futebol

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Reinaldo Bezerra Souza ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 29 de julho de 2025.

Prof^a. Dra. Nathália Carvalho Moreira – UFJF/GV (Orientadora)

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão – UFJF/GV (Examinador)

Prof^a. Ma. Érika Benigna Nascimento – Externo (Examinadora)

Governador Valadares/MG

2025

Agradecimentos

Primeiramente preciso render todas as homenagens à minha mãe, que infelizmente não está presente em corpo nesse momento. Mãe, você foi a minha maior entusiasta. Não existiam limitações que encontrassem nas forças naturais ou nas leis da física, que a senhora não dissesse que eu seria capaz de transpor. Não havia dúvidas nas suas convicções acerca do meu pretense potencial. Onde eu via dúvidas, você só via certezas. Eu te amo tanto e sinto tanto a sua ausência.

Rendo agradecimentos e honras à minha esposa e companheira Rosângela, a mulher que mais admiro na vida, quem me sustenta em amor e suporte todos os dias. Seu trilhar é tão lindo quanto sua alma. Nada lhe foi dado, tudo que alcançou foi por meio da destruição de barreiras sociais quase que intransponíveis. Uma companheira incrível, uma mãe extraordinária e uma filha maravilhosa. A mulher preta e favelada que me fez buscar letramento racial. Aprendo com você todos os dias. Te amo!

Agradeço aos meus bebês, Christopher e Damien por serem a luz dos meus olhos. Amo vocês mais do que tudo! Não posso deixar de agradecer aos meus amigos Victor e Giselle, amo vocês!

Também agradeço à minha Orientadora Prof^a. Dr^a. Nathália, que compreendeu o meu momento delicado, sempre muito atenciosa, gentil e caridosa. Uma mulher e pesquisadora digna de reconhecimento! Que é extremamente querida por todos os seus estudantes e alunas, que tem grande compromisso com a educação pública e com a formação de qualidade, que mesmo não tendo como área de atuação precípua os estudos sobre racismo e enfrentamento, encarou a orientação, observando a importância e substância do tema para o desenvolvimento e aplicação em políticas públicas, sua área de pesquisa e atuação.

Por fim, não poderia encerrar sem render homenagens e sinceros agradecimentos à Prof^a Dr^a Mariana Luísa da Costa Lage, que foi peça fundamental na minha jornada de letramento racial durante o curso de Administração, especialmente por meio da disciplina de Tópicos Especiais em Estudos Organizacionais.

Mariana é uma mulher branca, de olhos azuis, cuja imagem, à primeira vista, me causou estranhamento e certa desconfiança. Como poderia ela, alguém fora da vivência direta do racismo, conduzir com propriedade um debate tão profundo e urgente? No entanto, logo no primeiro encontro, ela se apresentou com grande honestidade, esta que lhe é inerente. Reconheceu abertamente suas limitações enquanto mulher branca e, com simplicidade e

coragem, afirmou que, diante do silêncio e da ausência de vozes dispostas a discutir o racismo e a luta antirracista, decidiu-se comprometer com o estudo sério e respeitoso do tema. Mariana cumpriu com louvor a missão à qual se comprometeu!

Após a defesa, quando da arguição, muitas foram as contribuições dos Examinadores. Embora tenha sido aprovado sem ressalvas, decidimos, eu e minha Orientadora, com grande alegria e por total deferência, acatar as contribuições trazidas pelos Examinadores.

A Profª. Érika Benigna, enquanto grande autoridade acadêmica no que diz respeito ao tema racismo e luta antirracista, uma mulher militante que mescla as experiências de seus estudos com suas vivências corpóreas, trouxe apontamentos acerca de termos essenciais a serem mencionados e a importantes modificações terminológicas. Todos os presentes puderam testemunhar uma maravilhosa aula. Por toda sua empatia e fino trato, me cabe externar minha extrema gratidão.

O Profº. Dênis, com sua grande sensibilidade e firme pesquisa sobre desigualdades sociais, com estudos que tangenciam o racismo, também fez contribuições riquíssimas, estas que também foram respeitosamente acatadas.

Não pude ser mais feliz em um processo de avaliação!

Mãe... vó "Nenice", dedico este trabalho a você. A saudade que me rouba todos os dias só não é maior que o amor que tivera por mim.

“Nenhum ser humano pode se chamar de ser humano se não se comoveu com a cena que foi vista ontem.”

Leila Mejdalani Pereira

RESUMO

Leila Mejdalani Pereira é empresária consolidada e atualmente, acumula o cargo de Presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras. Leila iniciou seus trabalhos como presidente do time em 2021 e, a despeito de sua carreira bem-sucedida e de ser uma das grandes patrocinadoras do Palmeiras, enfrenta resistência por parte dos torcedores do clube esportivo, notadamente de sua torcida organizada. No entanto a presidente sempre se posiciona acerca dos eventos políticos que circundam o futebol brasileiro e é conhecida por se posicionar firmemente acerca do ambiente misógino no futebol brasileiro. E não seria diferente após o recente episódio de racismo sofrido pelo atacante Luighi enquanto jogava no Paraguai contra o Cerro Porteño. A despeito do silêncio estrutural, Leila se manifestou oferecendo todo o seu apoio à vítima e solicitando institucionalmente a punição dos detratores e cobrando das autoridades futebolísticas que se posicionassem em busca de um ambiente saudável e respeitoso no esporte. Desta forma, o presente caso de ensino pode ser aplicado em disciplinas como Administração Contemporânea, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Gestão da Diversidade, Estratégia ou outras disciplinas do eixo de humanidades, porquanto se façam as adaptações necessárias.

Palavras-chave: gestão antirracista; racismo; representatividade institucional; relações raciais; futebol.

ABSTRACT

Leila Mejdalani Pereira is an established businesswoman who currently also serves as the President of Sociedade Esportiva Palmeiras. She began her tenure as club president in 2021 and, despite her successful business career and her role as one of Palmeiras' major sponsors, she has faced resistance from the club's supporters, particularly from its organized fan base. Nevertheless, President Leila has consistently taken a clear stance on the political issues surrounding Brazilian football and is well known for speaking out against the misogynistic environment that persists in the sport. Her response was no different following the recent racist incident targeting striker Luighi during a match in Paraguay against Cerro Porteño. In the face of structural silence, Leila publicly expressed full support for the victim, formally demanded the punishment of the perpetrators, and urged football authorities to take a stand in fostering a respectful and inclusive sporting environment. Accordingly, this teaching case can be applied in disciplines such as Human Resource Management, Organizational Behavior, Diversity Management, Strategy, or other humanities-related fields, provided that appropriate adaptations are made.

Keywords: anti-racist management; racism; institutional representation; race relations; football.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| PRIMEIRO MOMENTO | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 NARRATIVA DO CASO E AS PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO | 15 |
| 3 BRINCADEIRINHAS, BRINCADEIRAS E BRINQUEDOS | 21 |
| SEGUNDO MOMENTO – NOTAS DE ENSINO | 25 |
| 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 25 |
| 2 PÚBLICO-ALVO DO CASO DE ENSINO | 28 |
| 3 OBJETIVOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM..... | 28 |
| 4 METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO CASO DE ENSINO..... | 31 |
| 5 QUESTÕES DE DISCUSSÃO E PROPOSTA DE RESOLUÇÃO – COM CHAVE DE CORREÇÃO | 32 |
| 6 PREPARAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO CASO DE ENSINO | 34 |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 36 |
| 8 REFERÊNCIAS..... | 38 |

PRIMEIRO MOMENTO

1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, salientam-se alguns aspectos formais e materiais para o desenvolvimento de casos de ensino ou casos para ensino. Os casos de ensino são divididos em dois momentos ou “partes” metodologicamente distribuídas.

O primeiro momento diz respeito à disposição da situação problema, isto é, a narrativa do caso utilizando-se dos padrões estéticos inerentes a esse tipo de trabalho, sendo a dramatização uma das perspectivas para gerar maior engajamento e afetividade, tudo isso objetivando a mais adequada experiência de ensino-aprendizagem. Para a construção dos casos de ensino, pode-se lançar mão do desenvolvimento de histórias inteiramente fictícias, da mescla entre ficção e realidade ou utilizar-se de histórias e acontecimentos reais.

O segundo momento é composto pelas notas de ensino, onde se trata da fundamentação teórica do trabalho, da propositura de métodos e métricas para a aplicação do caso de ensino em sala de aula, com atividades e dinâmicas obrigatoriamente propostas.

Em linhas gerais, pode-se traçar o “enredo” desse primeiro momento da seguinte forma: uma grande violência de raça cometida contra um jovem atleta no contexto de uma competição internacional de futebol, tudo captado por câmeras em um jogo televisionado, a vítima, um garoto negro, Luighi Hanri Sousa Santos, à época com apenas 18 (dezoito) anos, que se emociona profundamente, que chora e pede justiça porque é indivíduo consciente do que acabara de vivenciar e que é sujeito orgulhoso de sua cor e raízes; a instituição organizadora do campeonato que permanece silente e conivente com atos de racismo; e por fim uma mulher, uma gestora, que acalenta, valida e que exige justiça com ferocidade. Toda a situação envolta de grande visibilidade pública nacional e internacional, num contexto esportivo, de um esporte com grande apelo social e que habita um imaginário de paixão de muitos brasileiros.

A aguerrida gestora é Leila Pereira, atual presidente do clube de futebol Palmeiras, mas antes disso e concomitantemente é a gestora de uma grande e bem-sucedida financeira brasileira, função que exerce a mais de 15 (quinze) anos.

À expressão da boa gestão que exerce em sua empresa, o Palmeiras segue a mesma sorte. Sob a presidência de Leila, o clube acumulou numerosos títulos e bons resultados em suas campanhas nacionais e internacionais. Mas mesmo assim, são comuns as críticas à sua

gestão e ao seu pretense desconhecimento acerca do funcionamento do futebol. Contudo, as críticas que sobressaem são os ataques à sua idade, aparência e pelo fato de ser mulher¹.

Sua postura de repugno às violências de gênero são conhecidas e contundentes², ela não deixa de acionar as autoridades competentes para a tomada de decisão e adequada manifestação, quando os casos superam os limites de adequação e desvelam-se em atos de violência.

Após abraçar simbolicamente a vítima, a presidente do Palmeiras, fez duras críticas à organizadora do campeonato, a CONMEBOL (Confederação Sul-Americana de Futebol). Institucionalmente, ela exigiu posicionamento e providências por parte da organizadora, as quais sejam rígidas o bastante para coibir novos atos de violência similares àqueles ora denunciados. A presidente do Palmeiras, também incitou um levante dos demais clubes de futebol brasileiros, ela declarou que a luta contra o racismo não é, e nem pode ser uma luta isolada, que esta não é uma agenda só do Palmeiras, mas sim de todos os clubes esportivos e da sociedade.

Em casos anteriores, os dirigentes de clubes e as autoridades internacionais, quando se manifestaram, limitaram-se a exercer um “pseudo-repúdio” por meio de notas vazias ou pela aplicação de multas financeiras que se destinaram aos cofres das respectivas confederações.

Infelizmente, no futebol a nível mundial muitos episódios de racismo foram noticiados, havendo, inclusive, tolerância excessiva diante de atos de violência extrema.

Mas, se ao longo do tempo houve situações similares e é possível observar a ampla condescendência às práticas racistas no futebol, por que o caso de Luighi e a conduta da presidente do Palmeiras em relação ao enfrentamento da situação é diferente? O que há de administração ou gestão antirracista? Pois bem, no caso sob análise, a gestora do Palmeiras, não se limitou a se manifestar em coletiva de imprensa e em nota, repudiando os ataques sofridos pelo atleta de seu clube.

A gestora incitou um movimento de busca pela responsabilização dos violadores, buscando espriar as consequências para além das implicações financeiras do clube, advindas da aplicação de multas, estas profundamente inócuas e que por fim se revertem em proveito financeiro da própria organizadora, estas que não se preocupam em desenvolver quaisquer políticas de enfrentamento e de conscientização.

¹Leila diz que é criticada por machismo e por “falar a verdade” no Palmeiras. Acesso: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2023/10/24/leila-diz-que-e-criticada-por-machismo-e-por-falar-a-verdade-no-palmeiras.htm>>.

²Leila Pereira aponta “machismo” em críticas de Dudu [...]. Acesso: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/15098445/leila-pereira-aponta-machismo-criticas-dudu-nega-conciliacao-promete-ir-processo-criminal-ate-fim>.

Para além da busca por consequências para os indivíduos singulares, os racistas violadores, a presidente do Palmeiras, busca consequências para o brasão dos times que gestam as células racistas, no caso do Cerro Porteño, a sua respectiva exclusão da Copa Libertadores sub-20, a presidente do Palmeiras levantou hipóteses contundentes para que o futebol brasileiro realize boicotes a campeonatos em que as organizadoras sejam coniventes com ataques racistas.

No Brasil, a prática do racismo é crime previsto em legislação específica³, mas antes disso, já na nossa carta política, a Constituição de 1988, como fundamento e princípio dispõe expressamente o repúdio ao racismo⁴. O mundo político-jurídico condena práticas racistas, é um antissocial reconhecido.

Ainda na conjuntura jurídica, tendo em vista episódios de racismo no contexto esportivo, é essencial a menção à Lei 14.532/23⁵, que gerou alterações nas Leis 7.716/89 (Lei do Crime Racial) e 2848/40 (Código Penal Brasileiro), para equiparar o delito de injúria racial ao crime de racismo. As alterações passaram a prever pena de suspensão de direitos quando praticado em ocasião de atividades esportivas ou artísticas e também a criminalização das práticas de racismo religioso e recreativo⁶.

Embora o racismo enquanto fenômeno social seja expressamente reconhecido, muitos brasileiros, negam a existência do mesmo em nossa sociedade⁷. Muitos defendem que o racismo

³Define os crimes resultantes de preconceito de raça e cor. Acesso: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17716.htm>.

⁴No art. 1º, inciso III, expressa como fundamento da República Federativa do Brasil o respeito à “dignidade da pessoa humana”, e em seu art. 4º, inciso VIII, dispõe que nosso país rege-se nas relações internacionais pelo “pelo repúdio ao terrorismo e ao racismo”, ambos dispositivos constantes do título dos princípios fundantes da nossa nação. Constituição Federal de 1988. Acesso: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>.

⁵ Lei nº 14532, de 11 de janeiro de 2023. Altera a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989 (Lei do Crime Racial), e o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal), para tipificar como crime de racismo a injúria racial, prever pena de suspensão de direito em caso de racismo praticado no contexto de atividade esportiva ou artística e prever pena para o racismo religioso e recreativo e para o praticado por funcionário público. Acesso em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/14532.htm>.

⁶ “Racismo recreativo” é um termo cunhado pelo professor, jurista e filósofo Adilson José Moreira. O conceito diz respeito à prática do racismo em contextos de piadas e de descontração, sua crítica repousa na prática social deletéria de ridicularização e menoscabo de grupos racializados, perpetuando-se estereótipos raciais que reforçam o racismo estrutural, tudo isso sob a justificativa de gerar divertimento e se tratarem de interações “inocentes”. Conforme dispõe o autor, tais práticas são naturalizadas em uma sociedade que ignora ou minimiza os impactos psicológicos e sociais decorrentes dessas manifestações da discriminação simbólica. Moreira, Adilson. Racismo recreativo / Adilson Moreira. -- São Paulo : Sueli Carneiro ; Pólen, 2019.

⁷Marcelo Paixão em seu artigo científico ANTROPOFAGIA E RACISMO: uma crítica ao modelo brasileiro de relações raciais, já nos primeiros parágrafos de seu artigo trouxe a reflexão sobre a leitura do modelo brasileiro de relações raciais, a partir do assimilacionismo das raças tendo em vista a forte miscigenação, a “comilança dos povos e entre povos” e como tais fatos geraram um estranhamento e uma equivocada interpretação da realidade por parte dos estrangeiros. Os estrangeiros negaram a existência de racismo em solo brasileiro a partir da ótica das suas “formas puras de ódio” e desejo de destruição. Tratava-se de um modelo muito benevolente a despeito da doutrina constitucional norte americana do *separate but equal* e do sistema de segregação racial de discriminação institucionalizada do *Apartheid* na África do Sul, o modelo assimilacionista e o viver “juntos” firmou a compreensão de um Brasil amigável e não racista. O estrangeiro disseminou a ideia, o brasileiro tratou de acreditar.

é fato histórico já superado quando do fim da legalização da escravização dos corpos negros⁸. Nesse contexto, é importante citar Maria Aparecida Silva Bento (2003) que em linhas gerais dispôs que o Brasil evita debater os impactos da escravidão para a população branca, embora essa tenha herdado benefícios concretos e simbólicos oriundos da exploração do trabalho forçado de pessoas negras ao longo 387 (trezentos e oitenta e sete) anos de escravização. Essa perspectiva é bastante reforçada pelo mito da democracia racial⁹, que defende que em um país fortemente miscigenado como o Brasil, pessoas não são discriminadas pela cor da sua pele, afinal de contas, a maioria da população é negra.

Leila Pereira, na primeira oportunidade em que se manifesta sobre o caso, declara total apoio ao atleta do Palmeiras, o valida enquanto pessoa e, mesmo não sendo uma mulher preta, cuida de validar os seus sentimentos e reconhecer o seu sofrimento. Em uma conjuntura de inação, silêncio, negativa e ausências, a conduta da gestora da Sociedade Esportiva Palmeiras, torna-se uma aula digna de nota e um episódio de gestão antirracista a partir da ruptura do pacto narcísico da branquitude¹⁰.

A partir da atuação de Leila, podemos levantar algumas questões de cariz filosóficas e práticas: como os princípios de uma gestão antirracista podem ser incorporados às práticas cotidianas de liderança em organizações esportivas e corporativas?

O caso de Luighi e a postura de Leila Pereira evidenciam uma ruptura com o padrão de omissão de atletas e de dirigentes esportivos. Nesse sentido, quais elementos dessa gestão podem ser entendidos como transformadores e, em alguma medida, disruptivos?

⁸Maria Aparecida Silva Bento em seu artigo científico Branqueamento e Branquitude no Brasil relata que mesmo nos grupos de pessoas brancas mais progressistas há o reconhecimento da existência de desigualdades raciais em razão da discriminação existente em nossa sociedade, mas consideram que o racismo é um problema do preto. Em um fragmento do seu texto ela dispõe a lógica dos diálogos com o branco progressista: “Há desigualdades raciais? Há! Há uma carência negra? Há! Isso tem alguma coisa a ver com o branco? Não! É porque o negro foi escravo, *ou seja, é legado inerte de um passado no qual os brancos parecem ter estado ausentes”.

⁹ALGUNS TERMOS E CONCEITOS PRESENTES NO DEBATE SOBRE RELAÇÕES RACIAIS NO BRASIL: UMA BREVE DISCUSSÃO. Nilma Lino Gomes: o mito da democracia racial é uma ideologia que nega a existência do racismo no Brasil ao afirmar igualdade entre brancos e negros, ocultando desigualdades históricas e sociais e, ao mesmo tempo, perpetuando estereótipos e justificando hierarquias raciais como fruto de supostas inferioridades dos grupos oprimidos. O mito da democracia racial atua como um campo fértil para a perpetuação de estereótipos sobre os negros, negando o racismo no Brasil, mas, simultaneamente, reforçando as discriminações e desigualdades raciais. Pág. 57.

¹⁰BENTO, Maria Aparecida da Silva. Pactos Narcísicos no Racismo: Branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público. O conceito “pacto narcísico da branquitude” foi cunhado pela pesquisadora e psicóloga Maria Aparecida da Silva Bento em sua tese de doutoramento, defendida em 2022 pela Universidade de São Paulo. Em linhas gerais, o pacto narcísico da branquitude diz respeito a um “acordo tácito” cultuado entre as pessoas brancas a fim de protegerem-se no que diz respeito à preservação dos privilégios materiais e simbólicos dos quais gozam pelo fato de serem brancas. Esse acordo não diz respeito a algum tipo de assembleia ou conferência, diz respeito a um acordo silencioso, que se perpetua no imaginário e nas ações da população branca como meio de autopreservação de um estado de coisas de privilégios. O pacto opera, entre outras formas, através do negacionismo e do apagamento das violências histórica e contemporânea perpetrada em desfavor da população negra.

Ademais, também devemos refletir acerca do dever e das possibilidades de atuação dos gestores diante de casos de racismo no interior das instituições, não deixando de considerar os contextos histórico e social brasileiro.

Por fim, nessa seção, mas não menos importante e tampouco em busca de uma finalização, lanço uma inquietação: de que modo ou modos, o futebol, enquanto instituição simbólica e cultural, reproduz o mito da democracia racial no Brasil?

2 NARRATIVA DO CASO E AS PROPOSTAS DE ENFRENTAMENTO

Fundado em 1914 por imigrantes italianos sob o nome de Palestra Itália¹¹, o Palmeiras se firmou como uma das instituições mais tradicionais e vitoriosas do futebol brasileiro.

Hoje, além de sua reconhecida história no futebol, é também uma estrutura corporativa moderna, com gestão profissionalizada e forte presença no marketing esportivo. É a partir dessa organização administrativa que a paixão se encontra com a técnica, e onde milhões de olhos observam a cada partida do time.

Entre paixão, competitividade e rixas, no dia 06 de março de 2025, durante uma partida de futebol pela Taça Libertadores Sub-20 da CONMEBOL, realizada no Paraguai entre a equipe do Palmeiras e o Cerro Porteño, partida pela qual o time brasileiro saiu vitorioso, o atacante Luighi Hanri Sousa Santos, foi alvo de ataques racistas vindos da torcida adversária. As agressões envolveram gestos de imitação a macacos, insultos motivados por sua cor de pele e cusparadas, compondo um episódio de violência explícita profundamente discriminatória. Uma violência bruta e repetida, impune por décadas, que mais uma vez ganhava palco, não pela surpresa, mas pela persistência.

Em entrevista após o jogo, o jovem jogador, revoltado com a ausência de interesse por parte do veículo de mídia da CONMEBOL, organizadora do campeonato, em relação ao episódio de racismo, demonstrou sua indignação e às lágrimas declarou: “Vocês não vão me perguntar sobre o ato de racismo que ocorreu hoje comigo? É sério? Até quando vamos passar por isso? Me fala, até quando?”.

Em um outro veículo de notícias, em entrevista, Luighi declarou que aquilo lhe havia causado extremo sofrimento, que é homem muito orgulhoso de sua cor e de suas origens. Afirmou ainda que na categoria em que joga (o sub-20), eles, os jogadores, todos ainda bastante

¹¹O verdadeiro nome Palestra. Acesso: <<https://www.palmeiras.com.br/noticias/o-verdadeiro-nome-do-palestra/>>

jovens, estão aprendendo o que é jogar, como lidar com as pressões variadas relacionadas à dura jornada dos atletas de ponta.

Não são atuais os ataques racistas no futebol mundo a fora, mas a postura das autoridades inseridas no meio, tende a ser similar: a inação e o silêncio. O futebol, a despeito dos princípios transformadores do esporte, é bastante tolerante aos mais variados tipos de violência¹². O sexismo, a homofobia e o racismo fazem parte de uma agenda silenciosa no futebol mundial, onde o jogar bonito é depreciado pela cor da pele, por exemplo.

As declarações de Luighi angariaram simpatia por parte de grandes nomes do futebol, como de Vinícius Júnior, estrela do futebol brasileiro que hoje é um dos principais nomes do Real Madrid e que passou por eventos em que fora vítima de racismo recentemente e, abrindo um importante parêntese, por sua postura contundente ao rechaçar os ataques racistas, foi amplamente criticado por sua postura de indignação, sendo que alguns especialistas do futebol, disseram que tal insurgência teria lhe custado a Bola de Ouro em 2024, maior honraria legada a um jogador de futebol pela sua campanha pelo esporte naquele ano¹³.

Nesse sentido, cabe lembrar alguns casos de racismo vivenciados por jogadores brasileiros mundo a fora em anos anteriores: em uma partida contra o clube Zenit São Petersburgo, o jogador Roberto Carlos sofreu ataques racistas por parte da torcida do clube, sendo que no evento foi arremessada em direção do jogador uma banana; em 2011, quando jogava pelo Barcelona, Daniel Alves sofreu situação semelhante, quando torcedores do Villarreal jogaram em sua direção uma banana, que ele prontamente comeu como ato de resistência; em 2015 em solo brasileiro, Allano do Cruzeiro foi hostilizado nas redes sociais, no episódio em que recebeu críticas pelo seu suposto baixo desempenho em campo, fez-se, mais uma vez, menção a bestialização do homem preto, atrelando o fato de seu desempenho não ter sido a contento por estar fraco em razão da ausência de ingestão de bananas, fazendo alegoria do homem preto aos primatas¹⁴. Em todos os anos que se seguiram houve algum episódio de racismo que repercutiu na mídia nacional e internacional.

Retornando ao fato ocorrido com Luighi, suas lágrimas e suas denúncias também foram recebidas com duras críticas por muitas pessoas, especialistas do esporte ou simpatizantes. O

¹²Futebol concentra 90% dos casos de discriminação no esporte. Acesso: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2018-11/futebol-concentra-90-dos-casos-de-discriminacao-no-esporte>>.

¹³Por que Vini Jr. perdeu a Bola de Ouro. Acesso: <<https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/por-que-vini-jr-perdeu-a-bola-de-ouro,42189e3d439d94c14fa6e958bf778b174f01ffkc.html>>.

¹⁴Racismo no futebol: além de Luighi, lembre casos emblemáticos vividos por jogadores brasileiros nos últimos 14 anos. Acesso: <<https://oglobo.globo.com/esportes/noticia/2025/03/07/racismo-no-futebol-alem-de-luighi-lembre-casos-emblematicos-vividos-por-jogadores-brasileiros-nos-ultimos-15-anos.ghtml>>.

futebol enquanto jogo de contato, que detém expectativas sociais relacionadas a padrões de masculinidade, compreendeu que a atitude de Luighi não foi a ação esperada de um “homem de verdade”, que se ele continuar um “chorão”, ele deve desistir do futebol e buscar outro esporte, um mais “feminino”, talvez¹⁵.

Diante da polêmica que estampou os jornais, uma potente voz se impôs. A presidente do Palmeiras, Leila Pereira primeira mulher a ocupar a cadeira mais alta do clube, se pronunciou em defesa de seu jogador. Na manhã seguinte, em coletiva de imprensa, não comemorou a vitória, denunciou a violência! Manifestou-se em total apoio ao seu atleta, parabenizando-o por sua força e coragem.

Em tom firme, Leila declarou que o Palmeiras não seria conivente com o crime. Que não haveria tolerância com racismo, nem com a covardia das instituições esportivas. Informou que o clube acionaria a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) e exigiria da CONMEBOL providências exemplares: a punição dos torcedores agressores e, principalmente, a exclusão do Cerro Porteño da competição, devido à reincidência de episódios racistas por parte de sua torcida.

Em suas declarações acerca da violência racial no futebol, informou que o Palmeiras iria até as “últimas instâncias” (medidas institucionais) para que os racistas, criminosos, torcedores singulares, fossem exemplarmente punidos, bem como que o Cerro Porteño, enquanto brasão, enquanto célula gestora do racismo, fosse responsabilizado com sua respectiva exclusão da competição no ano corrente. Tal solicitação se ancorou na corriqueira atuação de torcedores daquele time, episódios racistas que foram observados nos anos de 2022 e 2023, sem que houvesse qualquer repercussão negativa em desfavor da delegação.

Seria muito mais confortável para Leila lidar com o episódio racista assim como lidaram muitos outros dirigentes: se manifestar exclusivamente por meio de nota e “fechar o caso”. Mas não, ela deu voz e vazão à luta contra esse câncer que assola as relações sociais. Encarou e rechaçou as críticas sofridas pelo Luighi, que versavam acerca da sua pretensa fragilidade perante os atos de violência, afinal de contas, como esporte de contato, “homens não choram”. Leila resistiu e resisti!

Em um dos episódios, a contrário sensu, a vítima (atleta Bruno Tabata), que resistiu às violências, fora punido com 04 meses de suspensão, penalidade esta que não foi revista. Trata-se de um projeto sistemático e institucionalizado de silenciamento das vítimas.

¹⁵Luighi é chamado de “chorão” por torcedores do Flamengo. Acesso: <https://www.espn.com.br/futebol/libertadores/artigo/_/id/14926058/palmeiras-flamengo-libertadores-sub-20-luighi-chorao-sociedade-nao-respeita>.

A despeito do pedido de alguns torcedores palmeirenses que solicitaram à presidente que o Palmeiras se retirasse da competição, Leila foi taxativa: não iremos punir a vítima, não puniremos os nossos jogadores, que tem o direito de jogar, ganhar e brilhar no futebol! Vamos buscar a punição dos criminosos! Nós vamos resistir!

A presidente determinou que os advogados do Clube tomassem todas as providências necessárias a movimentar a CBF (Confederação Brasileira de Futebol) e a forçar a CONMEBOL à tomada de ações sérias e contundentes em desfavor dos agressores e do próprio time (Cerro Porteño), que já demonstrara, através de sua passividade, conivência com atos de racismo.

Quando lhes faltar sensibilidade e postura digna ante o marco civilizatório, àqueles que lutam pelos direitos, não podem faltar braços aguerridos, mas a violência não se combate com atos de violência e é nesse sentido que, a presidente do Palmeiras dispõe:

[...] nós vamos até a CONMEBOL, se não conseguirmos (se não houver êxito nas tratativas) nós vamos até a FIFA. **Vamos chegar até a última instância!** [...] o Palmeiras não foge à luta. Nós vamos resistir, nós vamos vencer! [...] **essa situação não vai ficar assim!** [...] **Enquanto eu for presidente, o Palmeiras vai lutar até o fim.** Lutar pelo que é certo! **Enquanto não houver punição severa**, punição que eu digo... é, ir para a cadeia... é... nós **não vamos conseguir minorar o sofrimento das pessoas que sofrem com o racismo**, sofrem com o preconceito e vou dizer, **eu como mulher, vocês sabem disso, eu também sofro com o preconceito e quando eu falo, dizem que é “mimimi” e não é “mimimi”** [...] **Nós estamos aqui para proteger os nossos atletas, para proteger os nossos colaboradores** [...] **Eu não vou descansar até que as pessoas sejam punidas**, então nosso torcedor **tenha a certeza absoluta que a presidente irá chegar até as últimas consequências para punir essa pessoa que atacou criminosamente o nosso colaborador** [...] **e também essas pessoas que atacaram criminosamente os nossos atletas ontem no jogo** contra o Cerro Porteño. O Cerro Porteño precisa ser responsabilizado e é por isso que a gente vai lutar, pela exclusão do Cerro Porteño da competição. Os nossos atletas não! Os nossos atletas, no próximo jogo estarão lá, firmes e fortes. Resistindo! Porque eles são gigantes, eles têm sonhos e nós não vamos em hipótese nenhuma coibir os sonhos desses meninos. Leila Pereira em coletiva de imprensa. Grifou-se.

A presidente dispôs acerca da necessidade de tratativas com as organizadoras de campeonatos internacionais, no que diz respeito às medidas necessárias a coibir atos de racismo, principalmente levando em conta o impacto financeiro e social dos times brasileiros nas competições internacionais nos últimos anos e que, caso as organizadoras se mantenham inertes, considera a não participação do time brasileiro nessas competições, situação em que propõe a união de todas as delegações do futebol nacional, para que todos se indignem, sintam a dor das vítimas desse tipo de violência/crime e que não sejam comissivas por omissão.

A CONMEBOL, após toda a repercussão negativa e dada a ausência de parâmetros de enfrentamento às situações que envolvem atos racistas, multou o Cerro Portenõ em US\$ 50.000 mil dólares americanos, que serão revertidos em benefício da própria organizadora e proibiu

que os torcedores do time assistissem aos jogos nos estádios (portões fechados para os torcedores).

Tais punições foram consideradas como excessivamente brandas tanto pela CBF, quanto para a Sociedade Esportiva Palmeiras que, por meio de sua presidente, teceu duras críticas às punições padronizadas e insuficientes, que sequer consideraram a reiteração dos atos perpetrados pelos torcedores do Cerro Porteño.

Nesse sentido, a presidente do Palmeiras, trouxe estratégias diversas para não se quedar à inércia do dirigente da CONMEBOL, este que mais tarde demonstraria o total desrespeito pela pauta do combate ao racismo em campo. Leila, declarou que os times brasileiros dizem respeito a cerca de sessenta por cento (60%) das receitas da CONMEBOL, mas que mesmo assim, os times brasileiros são tratados com grande descaso. De tal modo, ela convida os dirigentes dos clubes de futebol brasileiro à reflexão e a ação mediante a inércia da CONMEBOL: “porque nós, dirigentes do futebol brasileiro não nos filiamos à Concacaf” (Confederação das Associações de Futebol da América do Norte, Central e Caribe). Ela finaliza dizendo que somente assim, o futebol brasileiro será respeitado¹⁶.

Leila não está só. Ela invoca o Protocolo "Braços Cruzados", aprovado pela FIFA em 2024, como ferramenta institucional e moral. Um dispositivo de três etapas que pode levar à suspensão e até ao encerramento de partidas diante de insultos racistas. Mas a presidente sabe: protocolos, sozinhos, não vencem estruturas. É preciso gestão, ação, coragem.

Embora o racismo não seja crime em todos os países, em muitos deles o racismo é uma conduta reconhecidamente antissocial, abjeta e desprezível.

O protocolo ao qual Leila faz menção é um dos protocolos aprovados pela FIFA em seu septuagésimo quarto congresso. O protocolo oficial antirracista global “Braços Cruzados” que deve ser cumprido pelo árbitro da partida, dispõe de três etapas de atos subsequentes, dada a gravidade da manutenção dos atos racistas. Senão vejamos: “Ao cruzar as mãos na altura dos pulsos, os jogadores podem sinalizar diretamente ao árbitro que estão sendo alvo de insultos racistas, levando o árbitro a iniciar o procedimento de três etapas.”¹⁷

Etapa 01: interrupção da partida determinando-se a partir do sistema de som e imagem do estádio que se façam cessar os atos racistas; 02: não havendo êxito quando da primeira ação,

¹⁶Leila Pereira considera como via a forçar a CONMEBOL a respeitar o futebol brasileiro e a criar protocolos antirracista, que os clubes brasileiros se filiem à Concacaf. Acesso: <<https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/palmeiras/em-atrito-com-a-conmebol-leila-pereira-sugere-troca-pela-concacaf/>>.

¹⁷Protocolo e diretrizes da FIFA a serem seguidos quando houver episódios de racismo no futebol. Acesso em: <https://inside-fifa-com.translate.google.com/campaigns/no-discrimination/no-racism?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true>

o árbitro deverá suspender temporariamente a partida determinando a saída das equipes do campo, reforçando a advertência acerca da inadmissibilidade dos atos racistas; 03: a terceira e última etapa diz respeito ao encerramento imediato da partida, quando as etapas anteriores não lograrem êxito, devendo o árbitro declarar a derrota do time associado aos perpetradores dos atos racistas¹⁸.

Em atos racistas no futebol, é medida necessária ao enfrentamento, assim como exposto por Leila Pereira, mais do que a responsabilização singular dos indivíduos criminosos, é necessário que o brasão, o time, a delegação sejam todos exemplarmente punidos para que o amor ao esporte consiga, pelos métodos de controle social, expurgar as células racistas do interior dos times.

Em se tratando de um caso de ensino, outras medidas de enfrentamento serão enunciadas, tendo em vista a emergência do debate e a oportunidade que se abre nesse caso. Sendo assim, deve fazer parte da agenda de enfrentamento antirracista no esporte, a proposição de criação no Palmeiras e em todas as outras delegações de futebol, de um Departamento de Igualdade Racial e Direitos Humanos, responsável por mapear, prevenir e educar sobre discriminação nas dependências dos clubes, nas categorias de base e entre os profissionais.

Também propor a criação de uma campanha nacional interclubes (uma espécie de Liga), onde os clubes se comprometeriam publicamente, por carta conjunta, a boicotar competições que não assegurem medidas rígidas contra o racismo.

A indignação de Leila, suas propostas ousadas aliadas a proposta de base, algumas delas propostas por este autor, precisam se perfazer em projeto. Articular a mídia, convocar acadêmicos e autoridades em estudos raciais, convocar dirigentes de outros clubes, encontrar-se com parlamentares e operadores do direito, mobilizar atletas, buscar apoio junto a patrocinadores... criar de fato uma agenda antirracista é algo que é bastante palpável à administradora Leila Pereira, que já enfrenta de peito aberto o machismo, sexismo e a misoginia.

E, enquanto Leila Pereira, administra, lidera, palestra, fortalece seus atletas e ensaia um levante, os vários Luighis, Vinis Jr., Allanos, Ronaldos e tantos outros atletas negros, dão seu show em campo, conscientes de que quaisquer críticas a eles legadas, serão por ter “dado uma bola fora”, ou deixado a desejar no “jogar bem”, mas não por detração racial.

¹⁸Três etapas do Protocolo FIFA antidiscriminação racial. Acesso: <<https://ge.globo.com/pi/futebol/brasileirao-serie-d/noticia/2025/04/21/arbitro-utiliza-protocolo-global-antirracista-da-fifa-pela-1a-vez-em-uma-partida-da-serie-d-assista.ghtml>>.

Um futebol com tecnologias antirracistas é muito mais do que um show no esporte, é um importante marco civilizatório, é resistência, é política em sua máxima expressão de respeito à diversidade e ao esporte enquanto mecanismo de emancipação e ferramenta de mudança¹⁹.

3 BRINCADEIRINHAS, BRINCADEIRAS E BRINQUEDOS

O presidente da CONMEBOL Alejandro Domínguez, fez um duro discurso sobre a inadmissibilidade do racismo em campo, o discurso foi realizado em português, como modo de pseudo-deferência, em relação às contundentes cobranças realizadas pelas delegações do futebol brasileiro e notadamente, das hipóteses levantadas por Leila Pereira, acerca da saída dos times brasileiros da competição da CONMEBOL.

O discurso ocorreu durante a cerimônia sorteio dos grupos da Libertadores da América, mas pouco tempo depois, logo quando da saída da cerimônia, interpelado por um jornalista acerca de uma Copa Libertadores sem equipes brasileiras, em tom jocoso e com sorriso no rosto, em tradução livre, declarou: “seria como Tarzan sem Chita, impossível!”.

Autoridades brasileiras em nota, repudiaram as falas do presidente da CONMEBOL e Leila Pereira declarou que demorou a acreditar que tal fala desastrosa fosse real.

Após toda a repercussão negativa, Domínguez se manifestou por meio de sua rede social, em tradução livre ele declarou:

Em relação as minhas recentes declarações, quero expressar minhas desculpas. **A expressão que utilizei é uma frase popular** e jamais tive a intenção de menosprezar ou desqualificar ninguém [...] Sempre promovi o respeito e a inclusão no futebol e na sociedade, valores fundamentais para a CONMEBOL. Reafirmo o meu compromisso de seguir trabalhando por um futebol mais justo, unido e livre de discriminação.
Alejandro Domínguez, 2025. Grifou-se.²⁰

No fim, ele dispõe que sua manifestação foi irreverente, uma brincadeirinha, não se quis ser racista ao bestializar os brasileiros, mesmo no contexto de insurgência à sua própria inércia em relação ao episódio de racismo.

¹⁹Craques da vida: o futebol como ferramenta de transformação social. Acesso: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/26_craques_da_vida_-_o_futebol_como_ferramenta_de_transformacao_social_-_com_correcoes_0_0.pdf>.

²⁰Declarações do Presidente da CONMEBOL. Acesso: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2025-03/presidente-da-conmebol-pede-desculpas-por-comentario-sobre-o-brasil>>.

Como dirigente da CONMEBOL, limitou-se a determinar uma multa no valor de US\$ 50.000 mil dólares e que a torcida do Cerro Porteño não tenha acesso aos jogos do seu time, mesmo havendo uma conjuntura de episódios de racismo anteriores.

Comumente falas e expressões racistas são explicadas como não sendo mais do que “brincadeirinhas”, atos racistas como brincadeiras e nesse contexto os indivíduos hostilizados são tão somente brinquedos, marcando claramente a opção pelo uso do racismo recreativo como método para desqualificar reivindicações legítima. Essa é a dinâmica da coisificação dos corpos negros, a postura do dirigente demonstra o dinamismo de invalidação da violência racial, notadamente em países em que o projeto racista de embranquecimento populacional logrou êxito²¹.

A bestialização do homem negro é uma tecnologia demasiadamente antiga, que permite a desumanização e toda a sorte de descrédito e insultos²², afinal de contas, animais como coisas que são em sua natureza jurídica e percepção social, não são dignas de direito, somente pessoas o são. Indivíduos negros, como bestas a que se pretendem que sejam, se se misturam com pessoas, só podem se manter serviçais, funcionar como vil entretenimento ou morrer pelas causas defendidas pelos seus senhores.

O fabrico do homem bestial advém da ideia do “ser racializado”, homem-objeto, desinteligente, serviu, violento, hipersexualizado, sujo e incapaz. O fabrico do homem coisa, é fruto gestado e aperfeiçoado a partir do racismo. Sabe... aquele racismo que muitos defendem não existir, ser fato histórico do passado.

Faz parte da pauta racista criar os seres humanos dignos de um melhor atendimento nas redes de saúde, daqueles que devem morrer, não viver, morrer! O jogo racista, aquele também visto no futebol, que animaliza e tira de campo o “jogar belo”, joga em valas rasas os indesejáveis sociais, a necropolítica²³ joga fora os “brinquedos”, enquanto fazem piadas e “brincadeirinhas”.

²¹Branqueamento da população argentina. Acesso:

<<https://minionupucmg.wordpress.com/2017/08/14/branqueamento-da-populacao-argentina/>>.

²²O psicanalista Frantz Fanon em seu livro *Pele negra mascaras brancas* (1980), realizou um extenso estudo com europeus para compreender o processo de construção e projeção do preconceito racial dos indivíduos brancos contra os negros, numa parcela significativa de sua amostra os homens brancos fizeram representações violentas sobre a figura do homem preto: “negro = biológico, sexo, forte, esportista, potente, boxeador, selvagem, animal, diabo, pecado, terrível, sanguinário, robusto”. A desumanização e a bestialização do homem e da mulher preta, translada-os ao aspecto de coisa de objeto, indigno de respeito e carente de direitos.

²³Necropolítica é um termo cunhado pelo filósofo e cientista político Achille Mbembe que, em linhas gerais, dispõe acerca do *modus operandi* do Estado que por meio de atos deliberados ou pela negligência institucional, define quais segmentos da sociedade estarão expostos a riscos sistemáticos. Essa dinâmica ocorre especialmente em contextos de desigualdade, exclusão social, violência e precariedade, estabelecendo, assim, quem tem acesso à vida digna e quem deve ser morto ou deixado para morrer.

RESUMO

Leila Mejdalani Pereira, presidente da Sociedade Esportiva Palmeiras, é a protagonista deste caso de ensino que trata, com sensibilidade e rigor, da gestão antirracista no futebol brasileiro. Empresária de sucesso e figura central na administração do clube desde 2021, Leila tornou-se uma voz institucional potente contra o racismo estrutural que permeia o ambiente esportivo, notadamente aquele sustentado por décadas de silêncio e omissão das autoridades do futebol. O caso tem como pano de fundo o episódio de racismo ocorrido em 6 de março de 2025, durante uma partida pela Taça Libertadores Sub-20, realizada no Paraguai entre o Palmeiras e o Cerro Porteño. O jovem atacante Luighi Hanri foi hostilizado por torcedores adversários com gestos e insultos de cunho racial. A reação institucional de Leila foi imediata, firme e exemplar: publicamente, em coletivas de imprensa televisionadas e entrevistas amplamente repercutidas por jornais e revistas digitais, ela cobrou providências da organizadora do campeonato e também denunciou a conivência da CONMEBOL. Leila acionou a CBF, e propôs ações concretas contra os responsáveis e contra o clube infrator, exigindo inclusive sua exclusão da competição. Mais do que reagir, Leila apresentou um projeto de enfrentamento ao racismo que envolveu mobilização institucional, articulação entre clubes, proposta de boicote e reestruturação de protocolos. A opção de desenvolvimento de um caso de ensino a partir de evento relacionado ao futebol, esporte que povoa o imaginário coletivo brasileiro, símbolo de identidade nacional e afeto popular, não foi uma escolha casual! A decisão foi estratégica e crítica: ao alocarmos a luta antirracista no espaço simbólico e emocional do futebol, o caso ganha maior interesse e, por conseguinte, força pedagógica. A proposta de um caso de ensino é que ele gere interesse e debates, situação em que possamos comunicar com amplitude os desafios e possibilidades de uma gestão ética e socialmente comprometida. Trata-se de uma tentativa eficaz de sensibilizar, engajar e formar gestores conscientes de seu papel político e institucional. A experiência de Leila Pereira, portanto, revela-se não apenas como uma gestão bem-sucedida, mas como um ato político de resistência, coragem e humanidade.

Palavras-chave: Gestão da diversidade; gestão antirracista; práticas antidiscriminatórias; estudos organizacionais; ética; inclusão.

ABSTRACT

Leila Mejdalani Pereira, president of Sociedade Esportiva Palmeiras, is the protagonist of this teaching case, which addresses, with sensitivity and rigor, the issue of anti-racist management in Brazilian football. A successful businesswoman and central figure in the club's administration since 2021, Leila has become a powerful institutional voice against the structural racism that permeates the sports environment, especially that which is sustained by decades of silence and omission from football authorities. The backdrop of the case is an episode of racism that occurred on March 6, 2025, during a match in the CONMEBOL U-20 Libertadores Cup, held in Paraguay between Palmeiras and Cerro Porteño. The young striker Luighi Hanri was harassed by opposing fans with racially motivated gestures and insults. Leila's institutional response was immediate, firm, and exemplary: publicly, through televised press conferences and widely circulated interviews in newspapers and digital magazines, she demanded action from the tournament's organizing body and denounced CONMEBOL's complicity. Leila reached out to the CBF and proposed concrete measures against the perpetrators and the offending club, including its exclusion from the competition. More than a reactive stance, Leila presented a comprehensive plan to combat racism, involving institutional mobilization, collaboration among clubs, a boycott proposal, and a restructuring of existing protocols. The choice to develop a teaching case based on a football-related event—an arena deeply embedded in Brazil's collective imagination, national identity, and popular affection—was not a random one. It was a strategic and critical decision: by situating the anti-racist struggle in the symbolic and emotional space of football, the case draws greater interest and thus acquires pedagogical strength. The objective of a teaching case is to spark engagement and debate, enabling us to broadly communicate the challenges and possibilities of ethical and socially responsible management. It represents an effective attempt to sensitize, engage, and prepare managers who are conscious of their political and institutional roles. Leila Pereira's experience, therefore, emerges not only as successful management but as a political act of resistance, courage, and humanity.

Keywords: Diversity management; anti-racist management; anti-discrimination practices; organizational studies; ethics; inclusion.

SEGUNDO MOMENTO – NOTAS DE ENSINO

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão do racismo como uma estrutura que atravessa as organizações sociais, institucionais e simbólicas é indispensável para uma análise crítica dos eventos que envolvem violência racial em ambientes formais como o esporte. No caso da Sociedade Esportiva Palmeiras, a atuação da presidente Leila Pereira torna-se símbolo de enfrentamento ao racismo estruturado, ao passo que denuncia a omissão institucional e propõe uma gestão voltada para a justiça racial.

Silvio Almeida (2019) define o racismo estrutural como um sistema que organiza as relações sociais, econômicas e políticas de forma a perpetuar a exclusão da população negra. Não se trata de um conjunto isolado de práticas discriminatórias, mas de um padrão sistemático que define o acesso desigual a direitos e oportunidades. Esse sistema opera tanto por ações deliberadas quanto por omissões institucionais. No caso sob análise pode-se observar a sistemática do racismo estrutural a partir da convivência de entidades esportivas, tal qual evidenciado no silêncio inicial da CONMEBOL e posteriormente à sua parca atuação quando da aplicação de penalidades.

E é nesse contexto de sistematização arraigada de inações e não enfrentamentos, que a noção de necropolítica, desenvolvida por Achille Mbembe (2018), mostra-se pertinente. Ela diz respeito ao uso do poder, inclusive o simbólico, para determinar quem e o que é digno de olhares atentos, e em última análise, mas não deixando de ser parte da primeira, porque imbricado e sistematizado, quem deve viver ou morrer, seja em sentido literal ou metafórico. No futebol, essa lógica se manifesta na tolerância à violência racial, na minimização das denúncias das vítimas e na permanência impune dos agressores, criando um campo de morte simbólica para os corpos negros.

A narrativa de que o Brasil é uma nação racialmente harmônica é sustentada pelo mito da democracia racial, criticamente debatido por autores como Florestan Fernandes, Kabengele Munanga (2006) e Maria Aparecida Bento (2003). Essa ideologia tenta apagar as marcas do racismo ao afirmar que, por sermos um povo miscigenado, todos os grupos raciais estariam em pé de igualdade.

Bento (2003) sustenta que tal mito opera como uma estratégia de negação das desigualdades estruturais e funciona como base para a manutenção dos privilégios simbólicos

e materiais da branquitude. Ao se negar o racismo, impede-se sua denúncia e, sobretudo, sua responsabilização. O caso de Luighi é exemplo claro: os ataques são lidos como incidentes isolados ou "brincadeiras", e não como expressão de um sistema de desumanização persistente.

Episódios racistas como o sofrido por Luighi, tendem a gerar a interpretação de casos similares, enquanto eventos toleráveis porque lançados em forma de “entretenimento”, de “piadas” de “meras provocações”, a ideia de travestir a ridicularização sob o aspecto de locução cômica, inclusive sob o pretexto de que os limites do humor são elásticos, demonstram o firme aspecto do racismo recreativo. Nos termos de Adilson Moreira (2019), há uma espetacularização do menoscabo de grupos racializados, a partir de comentários, gestos ou piadas, os quais se dispõem “inocentes” ao pretenso deleite da irreverência, tal análise e fomento, funcionam para a perpetuação de estereótipos raciais. De acordo com o autor, essas práticas são normalizadas em uma sociedade que subestima e negligencia os efeitos sociais e psicologizantes provocados por tais atos de discriminação.

Acerca de certas críticas enfrentadas por Luighi quando da denúncia dos atos sofridos, que ocorreu num contexto de grande emoção, não podemos deixar de mencionar a perspectiva da “masculinidade esperada” por homens atletas, principalmente se estes são negros. Senão vejamos, o ambiente do futebol é marcado por normas de masculinidade hegemônica que desestimulam a sensibilidade, a vulnerabilidade e a denúncia das violências. Conforme aponta Connell (1995), a masculinidade tradicional valoriza o silêncio diante da dor, a resistência física e emocional, o que impede homens de expressarem sofrimento sem serem considerados fracos ou "chorões", notadamente a expressão de masculinidade hegemônica almeja do homem, que este não seja completo, isto é, um ser humano de complexidades multifatoriais.

Essa masculinidade violenta reforça o silenciamento de atletas como Luighi, cuja dor foi deslegitimada por parte da opinião pública por não se encaixar na narrativa esperada de um "homem de verdade". A gestão de Leila Pereira, ao validar sua dor, não apenas rompe com essa lógica, mas também evidencia a possibilidade de uma liderança que reconhece o afeto como parte da resistência e da justiça.

Por uma gestão antirracista, buscando possibilidades para o enfrentamento e sua ruptura, as noções de Silvio de Almeida (2019) são essenciais, sendo assim, para compreender o racismo como um fenômeno que atravessa as estruturas sociais e institucionais, é necessário se afastar a ideia de que se trata apenas de manifestações isoladas ou de cunho exclusivamente individual.

Em sua obra *Racismo Estrutural*, Silvio de Almeida, argumenta que o racismo no Brasil não se resume a atitudes pessoais de preconceito, mas opera e goza de operabilidade como um sistema arraigado organizativo das desigualdades que molda o funcionamento das instituições

políticas, econômicas e culturais. O autor evidencia que esse racismo estrutural perpetua privilégios e limita acessos, afetando de forma desproporcional a população negra, que ocupa majoritariamente as posições mais precarizadas. Fazendo uma digressão do racismo estrutural para o racismo institucional e por fim atos pessoais de racismo, como proposta bem-acabada de modelo filosófico, é perfeita a aplicação de seus preceitos conceituais ao caso de ensino.

Ainda no campo dos preceitos conceituais, observa-se que as múltiplas críticas dirigidas a Leila, marcadas por sexismo, etarismo, misoginia e machismo, bem como as exigências de padrões de masculinidade impostas a Luighi, evidenciam uma forte carga de interseccionalidade. Nesse sentido, recorre-se à conceituação de Crenshaw (2002), para quem a interseccionalidade, também denominada discriminação composta ou de cargas múltiplas, descreve como diferentes eixos de subordinação, como racismo, patriarcado e desigualdade de classe, interação de modo estrutural e dinâmico, produzindo e mantendo profundas desigualdades que definem as posições e expectativas sociais e reforçam o ideário de um pretense “locus social” ao qual pertencem ou que “devam pertencer/permanecer” as mulheres, as pessoas negras e demais grupos marginalizados.²⁴

Definido o arcabouço mínimo para a compreensão do racismo estrutural e estruturante, noções básicas dos preceitos de Patricia Hill Collins (2009) e bell hooks (2015), autoras que sublinham a importância da interseccionalidade nas práticas organizacionais e educativas são muito bem-vindas como estratégia de enfrentamento ao racismo ou à construção de parâmetros de gestão antirracista. Nesse sentido, para além da reação, são necessárias a construção de políticas institucionais permanentes, como departamentos de igualdade racial, campanhas interclubes e protocolos específicos. Tais atos irão valorizar as variadas identidades das múltiplas categoriais sociais que circundam uma organização social da gestão estratégica para uma ética da responsabilidade social e racial.

Por fim, não poderia deixar de reforçar nessa seção que escolher o futebol como objeto para tratar do racismo não é fortuito. Trata-se de uma escolha estratégica e simbólica. O futebol, enquanto fenômeno cultural de massas, é um dos importantes espelhos da sociedade brasileira e de suas contradições. A análise do caso a partir dessa instituição amplia sua potência didática

²⁴ A autora em seu célebre artigo DOCUMENTO PARA O ENCONTRO DE ESPECIALISTAS EM ASPECTOS DA DISCRIMINAÇÃO RACIAL RELATIVOS AO GÊNERO, para deixar mais clara a conceituação de interseccionalidade, utiliza-se de linguagem metafórica, conceituando as múltiplas cargas de violência a que são submetidos determinados indivíduos, especialmente os grupos racializados, a vias de tráfego que se entrecruzam tornando mais dificultoso o trilhar social, isto é, propriamente o viver dessas pessoas. Nesse sentido, os diferentes eixos de poder, como raça, etnia, gênero e classe, funcionam como vias que estruturam os espaços sociais, econômicos e políticos, por onde circulam as dinâmicas de exclusão. Esses eixos frequentemente se cruzam, formando intersecções complexas que afetam negativamente, de modo particular, mulheres racializadas, expostas simultaneamente aos impactos do racismo, da xenofobia, da desigualdade de classe e do sexismo.

e política, permitindo uma pedagogia crítica capaz de sensibilizar um público diverso, como argumenta Paulo Freire (1996).

É também no campo do futebol que a exclusão se traveste de espetáculo, mas também onde a luta pode ganhar visibilidade e engajamento. O caso de ensino aqui desenvolvido mostra que o enfrentamento do racismo nas organizações pode e deve ser pensado para além das empresas tradicionais, alcançando todos os espaços de convivência social e institucional.

2 PÚBLICO-ALVO DO CASO DE ENSINO

Voltado para estudantes de graduação e pós-graduação em Administração e Gestão de Pessoas, podendo ser utilizado em disciplinas como: Estudos Organizacionais, Gestão de Pessoas, Administração Contemporânea, Ética e Diversidade, este caso de ensino propõe uma reflexão profunda sobre a responsabilidade institucional diante do racismo, e sobre como lideranças transformadoras podem atuar em contextos historicamente marcados pela desigualdade.

Não obstante à proposta central ser a utilização em salas de aula de graduação e pós-graduação, tendo em vista a densidade de alguns textos da fundamentação teórica, também existe a possibilidade de adaptações nos métodos de aplicação para a utilização com estudantes do ensino médio em disciplinas como Sociologia, Filosofia e História.

3 OBJETIVOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM

Como justificativa, ao caso de ensino defende-se que o futebol é uma manifestação com simbolismos intangíveis. Gera atenção, amor e comoção. Pessoas choram, sorriem, acessam as mais variadas memórias enquanto remontam momentos do passado. Utilizar um caso real e recente permite maior identificação dos estudantes, promovendo o engajamento em temas complexos como racismo, desigualdade e ética pública.

Realizadas essas breves considerações, passa-se a elencar, em forma de tópicos, os objetivos de ensino e aprendizado que deverão ser minimamente alcançados em cada uma das disciplinas/cursos sugeridos a partir da proposta do estudo do caso de ensino. Ao fim, foi realizada uma sintética proposta de aplicação do caso de ensino para estudantes do ensino médio.

Em se tratando de aplicação no ensino médio, a proposta é um tanto mais tímida, tendo em vista que as dinâmicas das salas de aula tendem a ser bastante diferentes em perspectiva da dinâmica das salas de aula em um curso superior. Contudo, pela temática do caso de ensino ser relevantíssima e as estruturalidades do racismo operarem em dinâmica vertical e horizontal, legando violências a todas as faixas de idade e, inclusive, ter como condição essencial para a sua manutenção, projetar-se em toda a vida das pessoas negras e mais potentemente naquelas de pele mais retinta, defende-se a importância do tratamento da temática em todos os níveis de ensino.

Por ausência de parâmetros pedagógicos, nesse trabalho, renunciasse o traçar de uma estratégia mínima à aplicação em salas de aula do ensino fundamental, mas deixasse aberto o convite para que sejam realizadas as adequações necessárias para que seja realizada a implementação de seu estudo, em *lato sensu*, também em todo o ensino básico.

(i) Aplicação do Caso de Ensino em disciplinas do Ensino Superior

I. Administração Contemporânea

- Objetivo de ensino e aprendizagem: analisar o papel das lideranças organizacionais na promoção de valores democráticos e na construção de uma cultura corporativa inclusiva.
- Metodologia de aplicação: estudo do caso de ensino com discussão orientada; análise da postura da presidência do Palmeiras como modelo de liderança proativa em situações de crise social.

II. Gestão de Pessoas

- Objetivo de ensino e aprendizagem: analisar, identificar e propor políticas organizacionais antirracistas, também propor estratégias de proteção e valorização da diversidade no ambiente de trabalho.
- Metodologia de aplicação: , apresentar os aspectos positivos e contribuições dos povos africanos para o desenvolvimento científico²⁵, desenvolver oficinas para a elaboração de políticas de diversidade; construção coletiva de um plano institucional de combate ao racismo.

III. Estudos Organizacionais

²⁵ CUNHA, Lazaro. Contribuição dos povos africanos para o conhecimento científico e tecnológico universal.

- Objetivo de ensino e aprendizagem: compreender o racismo estrutural nas organizações e seus impactos simbólicos e operacionais.
- Metodologia de aplicação: elaboração de seminário temático com textos-base de autores como Silvio Almeida entre outros pertinentes; cruzamento entre teoria crítica e prática institucional.

IV. Ética e Diversidade nas Organizações

- Objetivo de ensino e aprendizagem: estudar a função social das organizações diante das desigualdades e refletir sobre o papel ético dos gestores em contextos discriminatórios.
- Metodologia de aplicação: debates guiados por dilemas éticos reais; elaboração de um manual de conduta institucional para casos de racismo.

V. Estratégia

- Objetivo de ensino e aprendizagem: avaliar a gestão de crise institucional; identificar respostas estratégicas diante de eventos que ameaçam a reputação da organização.
- Metodologia de aplicação: simulação de crise e elaboração de plano estratégico de enfrentamento; análise dos riscos e oportunidades da gestão pública de temas sensíveis.

(ii) Aplicação do Caso de Ensino em disciplinas do Ensino Médio

Disciplinas sugeridas: Sociologia, Filosofia, História, Língua Portuguesa (em estudos dos aspectos da linguística), Educação Física (em suas atividades teóricas).

Objetivos:

- Compreender o racismo como fenômeno histórico e estrutural.
- Analisar a atuação de figuras públicas como instrumento de mudança social.
- Refletir sobre os papéis de gênero e raça na sociedade e nos esportes.
- Estimular o pensamento crítico a partir da vivência simbólica do futebol.

Metodologia:

- Leitura guiada e fragmentada do caso com mediação docente.
- Exibição de trechos de entrevistas e matérias jornalísticas.
- Dinâmicas de grupo com dramatização de decisões institucionais.
- Produção de textos opinativos e cartas abertas simulando posicionamentos públicos.

4 METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO CASO DE ENSINO

A proposta de abordagem do caso de ensino é a análise e interpretação qualitativa de caso real ocorrido no ano de 2025. Muitas informações que conformaram a construção da primeira parte do caso de ensino foram coletivas de imprensa, notas públicas veiculadas em variados sítios de informação., isto é, sites, jornais e revistas digitais.

A análise qualitativa, à reflexo da pesquisa tem como um de seus objetivos, e nesse caso de ensino, objetivo central, a busca pela compreensão e aprofundamento na realidade do fenômeno de resistência e gestão antirracista. Em uma pesquisa qualitativa a amostra produz informações ilustrativas e aprofundadas e independentemente do tamanho da amostra, o importante é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAULIERS, 1991, 9. 58.).

Nesse sentido, Gerhardt e Silveira (2009), informam que são característica da pesquisa qualitativa as ações de descrever, compreender e explicar a interrelação entre os aspectos globais e os aspectos locais circundantes ao fenômeno da pesquisa, estabelecendo as diferenças entre o mundo natural e o mundo social, orientações teóricas e dados empíricos, tendo como fio condutor a busca pelos resultados mais fidedignos.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), é preocupação da pesquisa qualitativa os aspectos da realidade que não são quantificáveis, a compreensão e a explicação das relações sociais e de sua dinâmica é que são o centro deste método e sua importância social.

O principal objetivo do caso de ensino é desenvolver e esclarecer os conceitos e ideias que circundam o caso em si. Em relação ao desenvolvimento desse modelo de trabalho de conclusão de curso, isto é, a elaboração de um caso de ensino, a sua elaboração tem maior fluidez, e, portanto, apresenta menor rigidez metodológica.

A elaboração do presente caso de ensino envolveu o levantamento bibliográfico, isto é, a análise de livros, de artigos científicos que versam sobre a temática do fenômeno do racismo, e também foram realizadas análises das entrevistas e coletivas de imprensa relacionadas ao caso real que é objeto do caso de ensino. Salienta-se que algumas das notas de rodapé detém o endereço eletrônico para se acessar a íntegra dos conteúdos citados.

Nesse sentido, buscou-se da identificação das características e variáveis que envolvem o fenômeno do racismo com vias a estabelecer os pontos de encontro e as especificidades de como o racismo opera e racionaliza as tecnologias de violências no âmbito do futebol.

É parte fundamental da construção desse caso de ensino a utilização a técnica de análise do conteúdo, a comunicação linguística nesse caso de ensino é investigada a partir da análise de entrevistas prestadas a veículos de imprensa, a técnica de análise de conteúdo é preconizada

a partir da análise de entrevistas com uma ou mais pessoas (Bardin, 2016), sendo assim, “Por meio da análise de conteúdo, o pesquisador está interessado em alcançar o que o texto revela sobre um fenômeno de interesse, portanto, ela é uma técnica de pesquisa para fazer inferências a partir de textos descrevendo seu conteúdo manifesto.” (CORRÊA; GOSLING apud KRIPPENDORFF, 2019). Nessa perspectiva, para a aplicação do caso de ensino nas salas de aula é essencial que o professor conheça minimamente as técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso.

5 QUESTÕES DE DISCUSSÃO E PROPOSTA DE RESOLUÇÃO – COM CHAVE DE CORREÇÃO

Questão 01 (valor 2,5 pontos) – A partir da atuação de Leila Pereira, identifique e analise os elementos que caracterizam uma gestão antirracista. Relacione esses elementos com os conceitos de racismo estrutural e institucional apresentados na fundamentação teórica.

Hipótese de resposta: O estudante deve reconhecer que a gestão antirracista de Leila Pereira vai além de manifestações simbólicas, propondo ações concretas como: articulação institucional, exigência de punições estruturantes, engajamento interclubes, e mobilização de entidades esportivas. Deve ainda vincular essas ações ao conceito de racismo estrutural (Silvio Almeida) e à necessidade de responsabilização das instituições (racismo institucional).

Possível chave de correção (orientação para o professor): (i) identificação de pelo menos dois elementos práticos da gestão antirracista – 1,0 pt.; (ii) explicitação do racismo estrutural/institucional com correlação ao caso – 1,0 pt.; (iii) coerência e articulação do raciocínio – 0,5 pt.

Questão 02 (valor 2,5 pontos) – Explique de que modo o futebol, enquanto instituição cultural e simbólica, pode ser compreendido como reprodutor do mito da democracia racial. Utilize exemplos do caso de ensino para ilustrar sua resposta.

Hipótese de resposta: O estudante deve apontar que o futebol é popularmente considerado espaço democrático e meritocrático, onde “todos têm chances”, apagando a existência do racismo. Deve exemplificar com os ataques ao jogador Luíghi e a minimização institucional do episódio, conectando ao mito da democracia racial (Bento, Munanga).

Possível chave de correção (orientação para o professor): (i) definição clara do mito da democracia racial – 0,75 pt.; (ii) aplicação ao contexto do futebol – 1,0 pt.; (iii) utilização de exemplos do caso – 0,5 pt.; (iv) clareza argumentativa – 0,25 pt.

Questão 03 (valor 2,5 pontos) – Discorra sobre os limites da responsabilização individual em casos de racismo institucional, como o ocorrido com o atleta Luighi. Em sua resposta, avalie a proposta da presidente Leila Pereira de punição ao brasão do clube agressor (Cerro Porteño), considerando os efeitos simbólicos e estruturais dessa medida.

Hipótese de resposta: O estudante deve demonstrar que a responsabilização apenas dos torcedores racistas individualmente não é suficiente, pois o racismo está enraizado nas estruturas institucionais. A proposta de Leila de punir o brasão do clube visa romper com a impunidade institucional e atua no campo da pedagogia social e do direito simbólico. Deve-se considerar os efeitos dissuasórios e a responsabilização coletiva como forma de reparação e prevenção.

Possível chave de correção (orientação para o professor): (i) compreensão da diferença entre racismo individual e institucional – 1,0 pt.; (ii) análise crítica da proposta de punição ao clube – 1,0 pt.; (iii) discussão dos efeitos pedagógicos, simbólicos e estruturais – 0,5 pt.

Questão 04 (valor 2,5 pontos) – Considerando o protocolo “Braços Cruzados” da FIFA e a proposta de boicote a competições, elabore uma proposta estratégica institucional para clubes de futebol que desejem adotar práticas efetivas de enfrentamento ao racismo.

Hipótese de resposta: O estudante pode propor a criação de departamentos de igualdade racial, campanhas interclubes, manuais de conduta, apoio psicológico a vítimas, parcerias com movimentos sociais, e o uso institucional do protocolo “Braços Cruzados”.

Possível chave de correção (orientação para o professor): (i) apresentação de pelo menos duas medidas práticas – 1,0 pt.; (ii) aplicação contextual ao futebol – 1,0 pt.; (iii) criatividade, viabilidade e coerência da proposta – 0,5 pt.

Nesse momento é essencial deixar claro que as hipóteses de resposta e as propostas de chaves de respostas não tem como finalidade engessar o professor, mas tão somente servir como parâmetro objetivo para uma avaliação com maior segurança e previsibilidade para o estudante. De toda sorte, a educação e o ensino transformador não estão delineados em parâmetros fixos de resposta. Saindo um pouco das “chaves de respostas”, muitas construções extrapolam em

muito o definido previamente. Portanto as hipóteses de resposta e chaves de correção tem como finalidade aferir o conteúdo mínimo de apreensão dos estudos.

Questão 05 – Atividade Role-play – (valor 10 pontos)

Título: A CONMEBOL sob julgamento

Descrição da atividade: Os estudantes serão divididos em grupos representando diferentes agentes sociais e institucionais envolvidos no caso. Cada grupo deverá preparar falas, posicionamentos e estratégias que justifiquem ou critiquem as ações em questão, com base em argumentos teóricos e dados do caso.

Sugestão de grupos: (i) Diretoria do Palmeiras; (ii) dirigentes da CONMEBOL; (iii) especialistas em Direitos Humanos; (iv) atletas de diferentes clubes; (v) imprensa esportiva; (vi) representantes da torcida organizada.

Etapas da atividade: (i) Estudo prévio do caso (individual); (ii) reuniões em grupo para preparação dos argumentos; (iii) simulação da audiência com mediação docente; (iv) debate final com síntese das soluções propostas.

Crterios de avaliao: (i) Coerência dos argumentos com a fundamentação teórica – 3 pts.; (ii) clareza e persuasão na exposição oral – 2 pts.; (iii) criatividade e profundidade na simulação – 2 pts.; (iv) engajamento e respeito à dinâmica – 1,5 pts.; (v) capacidade de mediação e escuta nas trocas – 1,5 pts.

A ideia do role-play é a proposta de uma atividade mais dinâmica que envolva todos os estudantes engajados no projeto do caso de ensino. Para reforçar a ideia de dinamismo, o interessante é que os componentes dos grupos sejam sorteados, isso permite maior pluralidade dentro dos grupos formados, evitando-se as “panelinhas” onde todos pensam de certa maneira dentro de um aspecto de uniformidade. Não é incomum que de role-plays, “saiam faíscas”, e é nesse ponto que a mediação do professor é mais do que essencial.

6 PREPARAÇÃO PARA A APLICAÇÃO DO CASO DE ENSINO

Para garantir o aproveitamento integral da temática proposta, a compreensão dos conceitos abordados e a adequada resolução das atividades – incluindo a dinâmica de role-play – sugere-se uma carga mínima de 6 horas-aula, distribuídas em três encontros de duas horas cada, com pelo menos três dias de intervalo entre os encontros. Essa distribuição permite o

amadurecimento das reflexões e a preparação adequada dos estudantes para a atividade avaliativa final.

Estrutura Sugerida dos encontros

1º Encontro – Apresentação e leitura do caso (2h.):

- Breve contextualização pelo professor sobre a estrutura do caso de ensino e sua proposta.
- Leitura dirigida da primeira parte do caso e da fundamentação teórica contida nas Notas de Ensino.
- Discussão inicial sobre conceitos-chave: racismo estrutural, institucional, interseccionalidade, e gestão antirracista.
- Proposta de reflexão individual com perguntas disparadoras (sem entrega).

Materiais disponibilizados desde o primeiro dia:

- Primeira parte do caso de ensino;
- Fundamentação teórica contida nas Notas de Ensino.

2º Encontro – Discussões e sorteio dos grupos para o role-play (2h.):

- Revisão coletiva dos principais conceitos e discussão guiada a partir de trechos da fundamentação.
- Distribuição das quatro questões avaliativas individuais, com orientação para que sejam entregues antes da realização do role-play, no 3º encontro.
- Sorteio dos grupos para a atividade de role-play, com utilização de ferramenta informatizada para otimizar tempo e assegurar a aleatoriedade dos grupos.
- Orientações para o estudo coletivo e construção das estratégias dos grupos.

3º Encontro – Apresentações do role-play e entrega das respostas (2h.):

- Entrega individual das respostas às questões antes do início da simulação.

- Realização do role-play conforme descrito na atividade proposta, com mediação docente.
- *Debriefing* e encerramento com discussão coletiva sobre os aprendizados.

Essa estruturação permite tanto o aprofundamento teórico quanto o desenvolvimento de competências críticas, argumentativas e éticas, garantindo também a individualização da aprendizagem (por meio das perguntas) e o exercício colaborativo e performativo (pelo role-play), consolidando a proposta didática e formativa do caso de ensino.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso é um caso de ensino sobre a gestão antirracista no futebol, centrado na resposta contundente da presidente do Palmeiras, Leila Pereira, diante do episódio de racismo enfrentado pelo jovem atleta Luighi, o modelo “caso de ensino” é um instrumento pedagógico dinâmico, relevante e atual.

O objetivo desse trabalho é promover um ensaio ao letramento racial para de estudantes da área de gestão e demais áreas de formação em ciências sociais aplicadas e humanidades, sempre que possível resguardando-se às adequações necessárias e observando-se suas limitações temporais e de recorte.

Ao explorar as possibilidades e os limites da atuação institucional frente ao racismo, o caso promove uma reflexão crítica, busca fomentar a sensibilidade política e convoca o protagonismo de futuros gestores e demais atores sociais.

O uso de uma metodologia dinâmica por meio do gênero "caso de ensino" permite aos discentes uma imersão em dilemas éticos e organizacionais reais, possibilitando o desenvolvimento de competências analíticas, empáticas e propositivas. Ao apresentar um cenário verídico e recente, busca-se estimular o debate sobre o papel das lideranças e das organizações, bem como dos estudantes enquanto indivíduos e futuros profissionais, no enfrentamento do racismo, transcendendo o ensino tradicional baseado apenas na transmissão de conteúdos exclusivamente teóricos.

Esse trabalho detém fortes aspectos de interseccionalidade e também convida à ampliação das produções acadêmicas sobre o racismo e luta antirracista em diferentes formatos: artigos científicos, resumos expandidos, planos de negócio, resumos expandidos que explorem

políticas de diversidade, ou monografias que analisem a intersecção entre gestão antirracista, gestão da diversidade e justiça racial nas organizações.

Assim, conclui-se que o investimento em abordagens didáticas que incorporem casos reais de enfrentamento ao racismo, como o ora apresentado, é uma estratégia adequada à formação de sujeitos críticos e comprometidos com a transformação social.

Por fim, não é possível finalizar um trabalho acerca desta temática sem citar a importante frase de Angela Davis: “numa sociedade racista, não basta não ser racista, é necessário ser antirracista”.

8 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio Luiz de. Racismo estrutural. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

AGÊNCIA BRASIL. Declarações do Presidente da CONMEBOL. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/esportes/noticia/2025-03/presidente-da-conmebol-pede-desculpas-por-comentario-sobre-o-brasil>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

AGÊNCIA BRASIL. Futebol concentra 90% dos casos de discriminação no esporte. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2018-11/futebol-concentra-90-dos-casos-de-discriminacao-no-esporte>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BENTO, Maria Aparecida Silva. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: SILVA, Petronilha B. G. (Org.). Educação e relações étnico-raciais: apostila para formação de professores. Brasília: MEC/SECAD, 2003. p. 55-70.

_____. **Pactos narcísicos no racismo:** branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público. 2002. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-18062019-181514/>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 jun. 2025.

_____. Lei nº 14.532, de 11 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114532.htm>. Acesso em: 30 jul. 2025.

CNN BRASIL. Leila Pereira considera como via a forçar a CONMEBOL a respeitar o futebol brasileiro e a criar protocolos antirracista, que os clubes brasileiros se filiem à Concacaf. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/esportes/futebol/palmeiras/em-atrito-com-a-conmebol-leila-pereira-sugere-troca-pela-concacaf/>>. Acesso em: 01 jun. 2025.

Conceição, E. B. (2009, setembro). A negação da raça nos estudos organizacionais. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

COLLINS, Patricia Hill. Black feminist thought: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment. 2. ed. New York: Routledge, 2009.

CONNELL, R. W. Masculinities. Berkeley: University of California Press, 1995.

CRENSHAW, Kimberle. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. In: Estudos Feministas, Ano 10, segundo semestre, 2002, p. 171-188.

CUNHA, Lazaro. Contribuição dos povos africanos para o conhecimento científico e tecnológico universal.

ESPN. Leila Pereira aponta “machismo” em críticas de Dudu [...]. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_id/15098445/leila-pereira-aponta-machismo-criticas-dudu-nega-conciliacao-promete-ir-processo-criminal-ate-fim>. Acesso em: 04 jun. 2025.

ESPN. Luighi é chamado de “chorão” por torcedores do Flamengo. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/libertadores/artigo/_id/14926058/palmeiras-flamengo-libertadores-sub-20-luighi-chorao-sociedade-nao-respeita>. Acesso em: 15 maio 2025.

FANON, Frantz. Pele negra, máscaras brancas. Salvador: EDUFBA, 2008.

FIFA. Protocolo e diretrizes da FIFA a serem seguidos quando houver episódios de racismo no futebol. Disponível em: <https://inside-fifa-com.translate.google.com/campaigns/no-discrimination/no-racism?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pt&_x_tr_hl=pt&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true>. Acesso em: 01 jun. 2025.

Figueiredo, Angela. Fora do jogo: a experiência dos negros na classe média brasileira. Cadernos Pagu [online]. 2004, n. 23.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBO ESPORTE. Racismo no futebol: além de Luighi, relembre casos emblemáticos vividos por jogadores brasileiros nos últimos 14 anos. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/esportes/noticia/2025/03/07/racismo-no-futebol-alem-de-luighi-relembre-casos-emblematicos-vividos-por-jogadores-brasileiros-nos-ultimos-15-anos.ghtml>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GLOBO ESPORTE. Três etapas do Protocolo FIFA antidiscriminação racial. Disponível em: <<https://ge.globo.com/pi/futebol/brasileirao-serie-d/noticia/2025/04/21/arbitro-utiliza-protocolo-global-antirracista-da-fifa-pela-1a-vez-em-uma-partida-da-serie-d-assista.ghtml>>. Acesso em: 30 jun. 2025.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995.

GOMES, Nilma Lino. Alguns termos e conceitos presentes no debate sobre relações raciais no Brasil, uma breve discussão. *Acãoeducativa.org.br*, 2012.

GOMES, Nilma Lino. Movimento negro e educação: ressignificando e politizando a raça. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 120, p. 727-744, jul./set. 2012.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223-244, 1987.

hooks, bell. *Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

Marcelo Paixão, “Antropofagia e Racismo. Uma crítica ao modelo brasileiro de relações raciais” in Sílvia Ramos e Leonarda Musumeci (orgs.), *Elemento suspeito: Abordagem Policial e Discriminação na Cidade do Rio de Janeiro* (Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005), p. 283-322.

MBEMBE, Achille. *Necropolítica*. Tradução de Renata Santini. São Paulo: n-1 edições, 2018.

Moreira, Adilson. *Racismo recreativo / Adilson Moreira*. -- São Paulo : Sueli Carneiro ; Pólen, 2019.

MUNANGA, Kabengele. *Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra*. Petrópolis: Vozes, 2006.

PALMEIRAS. O verdadeiro nome Palestra. Disponível em: <<https://www.palmeiras.com.br/noticias/o-verdadeiro-nome-do-palestra/>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SEMANA ACADÊMICA. Craques da vida: o futebol como ferramenta de transformação social. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/26_craques_da_vida_-_o_futebol_como_ferramenta_de_transformacao_social_-_com_correcoes_0_0.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

UOL. Leila diz que é criticada por machismo e por “falar a verdade” no Palmeiras. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2023/10/24/leila-diz-que-e-criticada-por-machismo-e-por-falar-a-verdade-no-palmeiras.htm>>. Acesso em: 15 mar. 2025.

TERRA. Por que Vini Jr. perdeu a Bola de Ouro. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/vida-e-estilo/por-que-vini-jr-perdeu-a-bola-de-ouro,42189e3d439d94c14fa6e958bf778b174f01ffkc.html>>. Acesso em: 01 jun. 2025.