

Currículo, diferenças e direitos humanos nos espaços lusófonos: notas etnográficas desde a UNILAB¹

Pedro Rosas Magrini (UNILAB/CE)

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar criticamente o apagamento das temáticas de gênero e raça nos currículos dos cursos de Administração Pública no Brasil, partindo da experiência concreta de uma componente curricular voltada às discussões sobre interseccionalidades nas políticas públicas em uma universidade pública localizada no interior do Ceará. Adota-se a etnografia como metodologia, articulando o papel de professores e pesquisadores na trajetória e disputa dos currículos dos cursos de graduação, especialmente o lugar da referida componente no curso de Administração Pública da UNILAB, originalmente obrigatória e posteriormente transformada em optativa. A pesquisa envolve relatos sobre a práxis na disciplina, baseada em relatos, diários de campo e sistematização de trabalhos de estudantes entre 2017 e 2025, permitindo uma abordagem reflexiva e contextualizada dos dilemas curriculares e políticos do ensino superior. Os resultados evidenciam como a tradição gerencialista e tecnicista, dominante desde os anos 1950, marginaliza temas ligados à justiça social e diversidade, perpetuando o silenciamento institucional e dificultando uma formação comprometida com equidade e cidadania. Ao mesmo tempo, o estudo revela o potencial emancipador da componente curricular, que contribuiu para o letramento crítico, a produção de conhecimento e a articulação de experiências multiculturais entre Brasil e países africanos lusófonos. O artigo conclui pela necessidade de reconfigurar o ensino da Administração Pública, valorizando práticas educativas pluralistas e horizontais.

Palavras-chave: Gênero, raça, currículo.

Abstract

This article aims to critically analyze the erasure of gender and race issues in the curricula of Public Administration programs in Brazil, based on the concrete experience of a course unit focused on discussions about intersectionalities in public policies at a public university located in the countryside of Ceará. Drawing on ethnography as a methodology, it articulates the role of professors and researchers in the trajectory and disputes surrounding undergraduate curricula, especially the place of this course unit in the Public Administration program at UNILAB, which was originally mandatory and later turned into an elective. The research includes accounts of classroom praxis, based on reports, field diaries, and the systematization of student work produced between 2017 and 2025, allowing for a reflective and contextualized approach to the curricular and political dilemmas of higher education. The results show how the managerial and technicist tradition, dominant since the 1950s, marginalizes topics related to social justice and diversity, perpetuating institutional silencing and hindering a type of training committed to equity and citizenship. At the same time, the study reveals the emancipatory potential of this course unit, which has contributed to critical literacy, knowledge production, and

¹ Trabalho apresentado na 35ª Reunião Brasileira de Antropologia (Ano: 2026).

the articulation of multicultural experiences between Brazil and Portuguese-speaking African countries. The article concludes by highlighting the need to reconfigure Public Administration education, valuing plural, horizontal educational practices.

Keywords: Gender, race, curriculum.

Introdução

A construção curricular no Ensino Superior reflete disputas e decisões que ultrapassam uma perspectiva “técnica” do campo pedagógico e evidenciam as escolhas políticas sobre o que se considera central ou periférico na formação superior. Nos cursos de Administração Pública, tais disputas encontram barreiras desiguais, pois a área é marcada por uma tradição hegemônica, consolidada desde a década de 1950, que tende a negligenciar dimensões humanas, sociais e críticas das relações de trabalho. Trata-se de uma orientação tradicional e tecnicista, em que a racionalidade instrumental dominante reduz a ação pública ao cálculo técnico e à busca por eficiência (Paes de Paula, 2015; 2016), muitas vezes em detrimento de perspectivas éticas e humanizadoras (Aktouf, 2001), influenciando profundamente o campo da Administração Pública no Brasil.

Apesar dessa hegemonia, o afastamento de temas como justiça social, diversidade e democracia tem sido alvo de críticas por abordagens presentes especialmente em eventos acadêmicos e em determinados programas de pós-graduação. No Brasil, o campo dos Estudos Críticos em Administração constituiu, ao longo das últimas décadas, um dos poucos espaços de resistência acadêmica, mas não repercutiu de forma significativa nos projetos pedagógicos ou na inclusão de conteúdos curriculares capazes de desafiar as visões taylorista-gerencialistas (Paes de Paula, 2005) e, mais recentemente, o avanço do discurso “coaching” na área (Schneider e Paes de Paula, 2024).

Neste artigo, analisamos a experiência e os desdobramentos de um componente curricular voltada ao debate sobre políticas públicas, focalizando categorias de vulnerabilidade como gênero, raça, etnia, sexualidades, geração e deficiências, sob uma perspectiva interseccional (Crenshaw, 1989; Collins, 2017). Tal disciplina foi rebaixada de obrigatória para optativa na matriz curricular de um curso de Administração Pública no interior do Ceará, sendo essa experiência o objeto da análise apresentada.

Adota-se a etnografia educativa como estratégia metodológica, destacando o lugar do autor como professor-pesquisador, ao examinar quase uma década da trajetória da disciplina até sua desvinculação do núcleo obrigatório, abrangendo o período de 2017 a 2025. Essa escolha metodológica, inspirada no debate de Amurabi Oliveira (2024), busca compreender a experiência da disciplina de modo situado, reflexivo e contextualizado,

reconhecendo os desafios metodológicos e éticos próprios da pesquisa no campo educacional.

Na etnografia educativa aqui desenvolvida, o corpus sistematizado abrange diversas turmas da graduação em Administração Pública, ao longo de 18 semestres (2017–2025), envolvendo cerca de 600 estudantes que cursaram a disciplina. Para fins de análise, foram selecionados os diários de campo produzidos pelo docente, autor deste artigo, planos de ensino, trabalhos finais de disciplina (TCCs e ensaios) e registros institucionais relativos às mudanças no PPC, priorizando materiais que explicitassem disputas curriculares, percepções discentes sobre gênero/raça e efeitos da disciplina na trajetória acadêmica. A análise qualitativa foi conduzida em três movimentos: (a) leitura do material e organização cronológica dos documentos; (b) construção de eixos temáticos (disputas em torno do PPC, experiências de letramento racial e de gênero, resistências e silenciamentos institucionais), com categorização de excertos representativos; e (c) elaboração de narrativas analíticas que articulam esses eixos à literatura crítica em Administração Pública, interseccionalidade e decolonialidade. Nenhum nome ou dado que permita a identificação das/os participantes foi utilizado, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade das informações.

O artigo foi fortemente influenciado por dois dos principais trabalhos de bell hooks (2017, 2018): "Ensinando a Transgredir: a educação como prática da liberdade" (2017), que propõe o ensino como ato emancipador, defendendo a transgressão de fronteiras sociais e culturais por meio do diálogo, da afetividade e da valorização das múltiplas identidades presentes em sala de aula, e "O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras", que propõe um debate público sobre temas de gênero a ser feito por todos os setores da sociedade. Além disso, fundamenta-se nas contribuições de Nilma Lino Gomes (2017), sobretudo em suas análises sobre pedagogias da ausência e da emergência.

O componente curricular, inicialmente percebido como isolada dentro do currículo, revelou potencial transformador ao inspirar dezenas de trabalhos de conclusão de curso e constituir um espaço de produção coletiva de conhecimento em contexto internacional e interiorizado, marcado pela diversidade cultural e pela colaboração diante da escassez de dados sobre determinadas realidades, especialmente em países africanos de língua portuguesa. O componente foi ofertado dezenove vezes durante esse tempo pelo docente e a sistematização das experiências ocorreu por meio de diários de campo, trabalhos apresentados e memórias de vivência.

O trabalho busca refletir sobre a experiência vivenciada na disciplina universitária e os bastidores das escolhas políticas que configuram o currículo. Para isso, examina as bases epistemológicas que hegemonizam os estudos em Administração Pública no Brasil, as dificuldades de incorporar gênero e raça como categorias transversais na discussão sobre desigualdades na educação, além de relatar experiências de resistência e transgressão em um campo conservador, bem como analisar o recente apagamento da disciplina. Por fim, procura evidenciar as descobertas e construções coletivas advindas dessa experiência, articulando gênero, raça e suas interseccionalidades no cenário das políticas públicas em uma universidade internacional e interiorizada.

Administração Pública brasileira: hegemonia gerencial, invisibilidades e fissuras críticas.

Os cursos de Administração Pública no Brasil tiveram início na década de 1950, com a criação da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro, em 1952. Em 1954, essa instituição formou os primeiros bacharéis em Administração Pública do país. Com o passar do tempo, o campo expandiu-se e novas graduações foram criadas em diversas regiões do Brasil (Coelho, 2019).

O ensino e a prática da Administração Pública brasileira sofreram forte influência do modelo estadunidense, caracterizado pelo intercâmbio acadêmico e pela adoção de práticas e teorias orientadas à eficiência e racionalização, comuns ao setor privado. Ao contrário do modelo europeu, que valoriza a centralidade da Ciência Política na formação de uma burocracia pública afastada dos interesses políticos, no Brasil a Administração Pública integrou-se rapidamente à lógica de mercado, aproximando-se da Administração de Empresas. Isso acarretou uma perda de especificidade do campo e a despolitização da formação, dominada por um *ethos* gerencial e tecnocrático (Costa & Loureiro, 2008).

O amadurecimento da área consolidou-se a partir dessa visão tecnicista, refletindo-se na formação dos docentes dos cursos de Administração Pública, a maioria proveniente da Administração de Empresas. Esses profissionais são responsáveis pela construção dos currículos, elaboração dos programas de pós-graduação, concursos públicos e definição das linhas editoriais dos periódicos e eventos do campo.

Nos PPCs dos principais cursos de Administração Pública (ou bacharelado em Políticas Públicas) em instituições públicas brasileiras, observa-se que raramente há menção a termos como gênero, diversidade, mulher, raça, racismo, sexualidade,

orientação sexual, interseccionalidade ou feminismo. Em poucos casos existem componentes curriculares específicos, como ocorre na Universidade Federal do ABC (UFABC) e na Fundação João Pinheiro, que incluem componentes obrigatórios voltados para estudos de gênero e étnico-raciais, ou para desigualdades e políticas públicas no Brasil.

A ausência de autores críticos, como Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg, nos currículos dos cursos de Administração Pública no Brasil chama atenção. Textos capazes de articular diversidade, luta de classes e abordagens pós-coloniais são raros, para não dizer inexistentes, nos projetos pedagógicos. Isso evidencia limitações na formação dos profissionais ou aponta para a Administração como instrumento de dominação, cuja alienação marca a formação profissional.

Guerreiro Ramos (2016) desenvolveu a proposta de “redução sociológica”, que exige uso crítico do conhecimento estrangeiro e adaptações ao contexto brasileiro. Em vez de importar modelos teóricos de forma acrítica, propõe-se apropriação seletiva das experiências externas, buscando soluções compatíveis com as necessidades nacionais e promovendo o desenvolvimento institucional e social orientado pela história local. Maurício Tragtenberg (1974; 1978; e 1981), por outro lado, construiu uma crítica à burocracia, entendida como mecanismo de dominação e limitação da autonomia dos sujeitos. Inspirado pelo anarquismo e pelo marxismo, Tragtenberg defende a autogestão como caminho democrático e emancipador para organizações e educação, promovendo práticas horizontais, coletivas e solidárias. Suas ideias sugerem a superação de estruturas hierárquicas e autoritárias, estimulando ambientes mais inclusivos e democráticos.

Pesquisadores como Rosa e Alcadipani (2013) trouxeram inovação ao interseccionar governabilidade, colonialismo e genocídio, refletindo sobre o papel das técnicas de contabilidade nas políticas neocoloniais e no genocídio cultural de povos originários. Analisam também como o pensamento gerencial foi influenciado pelo regime colonial e pela escravidão, destacando que elementos do taylorismo e da administração clássica já se encontravam nas formas de organização do trabalho escravo nas Américas. Destacam, ainda, que multinacionais seguem dinâmicas coloniais, com diretrizes centralizadas definidas pela matriz e execução pelas subsidiárias, o que evidencia lógicas hierárquicas e excludentes no ambiente corporativo atual.

Essas reflexões, apesar de fundamentais, permanecem ausentes nos principais manuais de Teoria Geral da Administração, que costumam omitir a história colonial e experiências anteriores ao século XX. Normalmente apresentam as escolas de

administração em uma narrativa evolutiva de aprimoramento técnico, com ênfase heróica em figuras como Henry Ford, sem contextualizar suficientemente crises do capitalismo ou a influência dos movimentos sociais.

Até recentemente, eram raros os avanços na inclusão de temas críticos e comprometidos com as desigualdades nacionais nos cursos de Administração Pública. Atualmente, nota-se a emergência de perspectivas críticas em eventos, programas de pós-graduação e periódicos específicos. A Revista Campo de Públicas publicou, em 2024, a edição “Diversidade e Gestão Pública”, abordando desafios para ampliar a diversidade na Administração Pública, com destaque para temas como transparência, representatividade, inclusão de grupos minorizados, equidade regional e barreiras institucionais, além da transversalização desses debates nos currículos de pós-graduação.

O Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) 2025, principal evento acadêmico do campo, apresentou significativa heterogeneidade em seus Grupos de Trabalho (GTs), evidenciando uma busca por compreensão das complexidades das organizações na dimensão social, política e ambiental. Os Estudos Organizacionais (EOR), especialmente, consolidaram abordagens reflexivas e interdisciplinares, voltadas à emancipação, justiça social e pluralidade metodológica.

Na área de Educação e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EDP), destacam-se discussões sobre perspectivas críticas, diversidade, inclusão, sustentabilidade, cooperativismo e a formação de pesquisadores em interface com Psicologia, Ciências Humanas e saberes tradicionais. Já na Administração Pública (AP), os debates contemplam teoria, democracia, inclusão, inovação e relações raciais, apontando para maior abertura a questões sociais contemporâneas.

Apesar desses avanços, prevalece a visão tradicional e tecnicista, especialmente no campo da Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE), que ganha presença expressiva nos eventos e nos currículos, com crescimento das disciplinas de empreendedorismo. Esse movimento reforça valores de modernização e eficiência individual, consolidando a lógica de mercado dominante na gestão pública.

O empreendedorismo, entendido como ideologia neoliberal (Souza, Rossi & Sala, 2021), compromete a construção coletiva de cidadania, democracia e justiça social. Nos cursos de graduação em Administração Pública, a visão gerencialista permanece predominante, muitas vezes acrítica e descontextualizada. Elementos como planejamento e gestão são tratados de forma asséptica, desvinculados das desigualdades de raça, classe

e gênero presentes na sociedade, o que reforça o distanciamento da área de perspectivas críticas e aprofunda o ideal eurocêntrico de prosperidade pelo esforço individual.

Por fim, o empreendedorismo atua como mecanismo de apagamento, servindo à ascensão de grupos conservadores que invisibilizam sujeitos, criminalizam e responsabilizam indivíduos pelo fracasso, ignorando barreiras sociais, históricas, econômicas e institucionais que dificultam a realização da promessa empreendedora para grande parte da população, especialmente para pessoas negras, mulheres, trans, imigrantes, populações tradicionais, pessoas com deficiência e outros grupos marginalizados.

Emergência, apagamento e criminalização da temática de gênero: entre a transversalidade, o esvaziamento e a proibição.

Este artigo revisita uma experiência curricular localizada para propor um olhar afetivo e crítico sobre o processo de construção curricular nas universidades públicas, expondo os limites da transversalidade quando esta não é acompanhada de ferramentas pedagógicas específicas e apontando os riscos do apagamento das questões de gênero e de outros marcadores sociais da diferença no contexto contemporâneo. A análise insere-se no debate sobre os desafios para consolidar uma formação alinhada às lutas por justiça social e transformação em um campo tradicionalmente conservador.

Para que se compreenda o conceito de apagamento, torna-se fundamental resgatar o recente processo de manipulação e criminalização promovido por movimentos reacionários em diversas partes do mundo, cujo objetivo consiste em combater e reverter avanços conquistados por movimentos feministas, negros e LGBTQIA+ em prol de direitos ao longo das últimas décadas. Segundo Rovai (2023), o apagamento, em conjunto com o silenciamento, da palavra “gênero” manifesta-se por ações sincronizadas em ambientes sociais e institucionais, ao mesmo tempo em que revela a potência subversiva das palavras que desafiam essa lógica excludente. Trata-se não apenas de limitar a fala, mas de construir uma estratégia de invisibilização de experiências, saberes e existências dissidentes.

Conforme Facchini (2018), tais práticas expressam-se nos discursos públicos e, atualmente, intensificam ataques às estruturas curriculares escolares e universitárias, deslegitimando temas vinculados à diversidade, sexualidade e direitos de pessoas trans, por exemplo. O fenômeno se evidencia na análise dos documentos orientadores de políticas pedagógicas, nos quais terminologias como gênero, sexualidades, orientação

sexual, identidade e homossexualidade frequentemente são omitidas. Assim, o termo “gênero” converte-se em alvo de silenciamento institucional, associado ao pânico moral e à violência simbólica, especialmente em políticas educacionais.

Observa-se uma repressão articulada contra o uso de termos como gênero, sexualidade, feminismo e LGBTQIA+, expressa em legislações, projetos pedagógicos e materiais didáticos, capazes de estruturar redes de vigilância e normalização dos corpos e das ideias (Facchini, 2018; Rovai, 2023). Documentos públicos e ações reacionárias como o “Escola Sem Partido” reforçam essa padronização, legitimando estratégias de silenciamento e perpetuação da violência simbólica cotidiana, tais como o “heteroterrorismo” conceituado por Bento (2011).

Este movimento de apagamento nem sempre se manifesta por meio de violência institucional explícita que proíbe, veda ou criminaliza. No âmbito dos cursos de Administração, por exemplo, tal apagamento revela-se como histórico: questões de gênero e suas interseccionalidades são consideradas temáticas de outras áreas e, habitualmente, não foram incluídas no arcabouço analítico da área, tampouco incorporadas à formação profissional, sobretudo na graduação.

Na universidade estudada, em determinado momento, pareceria que a história curricular seria recontada em virtude do caráter intercultural das diretrizes institucionais. Criada sob a perspectiva de compromisso institucional com a promoção da diversidade e da justiça social, a disciplina *Políticas Públicas: gênero, raça e geração* ocupou rapidamente papel estratégico na formação de gestoras e gestores públicos atentos às dinâmicas sociais contemporâneas, especialmente aquelas relacionadas à equidade de gênero, raça, etnia, sexualidades, geração e pessoas com deficiência. Durante quase uma década, o caráter obrigatório da disciplina assegurou um impacto prático e simbólico: não apenas contribuiu para o desenvolvimento de pesquisas, projetos de extensão e trabalhos finais de curso pautados nos marcadores sociais da diferença, como também colaborou com o letramento dos estudantes em temáticas urgentes para o campo das políticas públicas.

O cotidiano da sala de aula constituiu-se como espaço de reflexões, confrontos e aprendizados, dialogando tanto com as diretrizes institucionais da UNILAB quanto com demandas emergentes dos exames nacionais (ENADE e ANPAD). Mais do que isso, estabeleceu-se como espaço de construção coletiva de conhecimento sobre as realidades dos países de língua portuguesa, em diálogo com as políticas públicas para a diversidade, tendo mapeado experiências de ações comunitárias relatadas por estudantes oriundos de

seis países (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor Leste).

Com a reforma do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) em 2025, diante da ausência de espaços amplos para discussão e aprimoramento do documento, o Núcleo Docente Estruturante (NDE), optou por retirar a obrigatoriedade da disciplina, relegando-a ao campo das optativas. Tal decisão desencadeia um processo de apagamento institucional da questão de gênero e dos demais marcadores das interseccionalidades na matriz curricular.

A justificativa oficial, debatida por e-mail e consensuada pela maioria do colegiado, apoiou-se em três eixos principais: a suposta integração transversal das temáticas ao currículo obrigatório, a partir de um novo desenho curricular que propõe a abordagem de gênero e raça distribuída em várias disciplinas; a tentativa de racionalização/otimização da carga horária obrigatória; e a flexibilização curricular, ajustada conforme o interesse da(o) estudante.

No entanto, faz-se necessário refletir sobre o discurso e as escolhas realizadas. A promessa de transversalidade das temáticas em diversos componentes obrigatórios, a rigor, não se efetiva: análises das ementas e conteúdos posteriores aos ajustes evidenciam que termos como “gênero”, “raça”, “racismo”, “deficiências” e “sexualidade” aparecem raramente nos componentes curriculares obrigatórios, permanecendo, quando muito, em justificativas genéricas ou componentes optativos de oferta incerta. Essa fragmentação revela uma hierarquização do conhecimento, priorizando itinerários formativos de competências técnicas e saberes ligados ao mercado de trabalho e à produtividade, em detrimento daqueles voltados à cidadania e à crítica social. Expressões como “racionalização”, “otimização” e “flexibilização” revelam tal lógica fragmentadora, ancorada em discurso gerencialista presente na gestão pedagógica, associado à historicidade tecnicista e à racionalidade orientada para o mercado. Com isso, reduz-se o espaço para disciplinas e temas críticos, contrariando diretrizes institucionais e reforçando a colonialidade epistêmica (Quijano, 2005) e o eurocentrismo que descaracterizam os currículos ao padronizar o ensino conforme normas globais, perpetuando a exclusão de conteúdos que dialogam com realidades alternativas, culturas subalternizadas e epistemologias do Sul.

Adicionalmente, ao transferir à(o) estudante a responsabilidade de aprofundar-se num tema “específico”, negligencia-se a desigualdade de acesso vivida por um contingente significativo de estudantes provenientes, em sua maioria, de escolas públicas

de pequenas cidades, do campo e das periferias, tanto no Brasil quanto na África Lusófona.

Diante disso, questiona-se: gênero e raça são temas transversais ou específicos? Além disso, temos observado que o discurso de transversalidade tem se caracterizado como ponto de fuga para se evitar o enfrentamento de determinadas temáticas. Sem alarde, sob uma perspectiva operacional e permeada de “boa vontade”, e apesar de manifestações contrárias de alguns docentes e do Centro Acadêmico do curso, o componente curricular *Políticas Públicas: gênero, raça e geração* foi convertida em optativo: rebaixada, apagada e silenciada.

Tal apagamento não é apenas formal ou localizado; traduz-se, na prática, na diminuição do alcance sistemático das discussões sobre gênero, raça e suas interseccionalidades entre estudantes, e no risco de perpetuação do letramento insuficiente entre docentes, já evidenciado pela desimportância atribuída ao tema pelo NDE e, por consequência, pelo Colegiado. Isso aprofunda um quadro já marcado por déficits históricos de sensibilização e formação crítica frente aos casos de racismo, violência e desigualdade de gênero no campo das políticas públicas. Ao restringir tais debates à optatividade e negá-los no núcleo obrigatório, o curso passa a descumprir, ao menos em parte, sua missão afirmativa e formativa cidadã, reforçando mecanismos de silenciamento institucional que marcam historicamente o ensino superior brasileiro, sobretudo em áreas tradicionalmente funcionalistas, como a Administração (Pública); ao mesmo tempo, institucionalizam um paradoxo: a UNILAB, criada sob o princípio das ações afirmativas, restringe o debate estruturante sobre gênero, raça e suas interseccionalidades, contradizendo suas próprias diretrizes e expectativas nacionais e internacionais de formação superior.

Saberes construídos, tensionados e compartilhados: a experiência de uma disciplina transgressora.

Apesar de também representar um lamento, um grito de revolta e reflexão sobre uma derrota política para aquilo que se compreende como educação transformadora, este artigo não se propõe apenas a discutir o apagamento do componente curricular, mas a evidenciar suas diversas potências, vividas e experienciadas ao longo de vários anos, daquilo que Gomes (2017) chamou de pedagogia das ausências e das emergências. Inspirado e encorajado pelas leituras de bell hooks (2017, 2018), o proponente da

disciplina, em 2017, organizou a ementa com o conhecimento adquirido em uma comunidade pedagógica feminista².

O componente curricular *Políticas Públicas: Gênero, Raça e Geração*, integrante do Projeto Pedagógico Curricular do curso de Administração Pública da UNILAB, era ofertada no 5º semestre, com carga horária de 45 horas e sem exigência de pré-requisitos. Seus conteúdos abordavam aspectos conceituais e metodológicos das políticas públicas voltadas para gênero, raça, geração e outras interseccionalidades, como sexualidade e deficiência. Entre os objetivos, destacava-se a historicização do papel dos movimentos sociais nas transformações socioculturais, especialmente nas áreas de direitos humanos, cidadania, exclusão social, violência contra mulheres, lgbtfobia, racismo, etarismo e capacitismo. A disciplina investigava o processo de incorporação, pelo Estado, de políticas afirmativas, promovendo reflexões sobre o contexto contemporâneo das lutas pela diversidade e sobre o futuro das políticas de igualdade no respeito às diferenças.

A bibliografia básica original era composta majoritariamente por textos dos estudos de gênero e feministas, que serviam de referência para as temáticas apresentadas. Destacamos as seguintes autoras: Sonia Corrêa, Debora Diniz, Nancy Fraser, Luiz Mello, Alda Britto da Motta e Flavia Piovesan; ao longo do tempo, novas perspectivas e pesquisas foram incorporadas ao programa, ampliando o campo de debates e priorizando estudos que contemplassem as realidades dos Países Africanos de Língua Portuguesa (PALOPs) e uma visão não ocidental, sobretudo das categorias de gênero e raça.

Desde o início, um dos grandes desafios da disciplina era introduzir uma temática tão ampla e complexa, adaptando tais contextos às realidades internacionais e às especificidades do interior dos países lusófonos e da região do interior do Ceará, onde vivia a maioria das/os estudantes. Traduzir conceitos e debates para torná-los interessantes, relevantes e acessíveis, levando em consideração a pluralidade dos públicos e experiências, constituía tarefa fundamental para o êxito do curso. O desafio, nesse caso, não recaía apenas sobre as/os estudantes, mas principalmente sobre o docente, cuja formação tradicional e limitações de conhecimento sobre essas realidades e a pouca experiência em sala de aula eram desafiadas continuamente.

Ao longo de nove anos ministrando a disciplina, a experiência acumulada só se tornou possível por meio de uma práxis colaborativa, na qual educador/a e estudantes

² A formação do docente responsável pela disciplina deu-se em núcleos e grupos feministas, com orientadoras feministas e orientações coletivas e dialógicas ao longo do mestrado, doutorado e pós-doutorado.

constroem saberes conjuntamente. Contudo, não se pode romantizar esse processo sem reconhecer as dificuldades inerentes. Consideramos, com bell hooks (2017), que nem todas as turmas se mostram espontaneamente receptivas ao ensino crítico: observam-se resistências de estudantes habituados a modelos tradicionais, postura reforçada pela grande presença de docentes sem formação pedagógica ou interesse em debates críticos sobre os processos educativos, que reproduzem “naturalmente” práticas conservadoras de ensino; além disso, a diversidade de realidades que influencia a aceitação das práticas pedagógicas emancipatórias, disputas pelo protagonismo no aprendizado e desafios de engajamento. Ensinar a transgredir exige tempo, empatia e persistência, pois lidar com obstáculos, inseguranças e tensões é parte fundamental na promoção de espaços democráticos e reflexivos.

Mais do que um exercício de tradução curricular, o desafio inspirado em Gomes (2017) foi o de exercitar a pedagogia das ausências e das emergências: primeiro, ao reconhecer e denunciar a exclusão histórica de saberes, experiências e sujeitos marginalizados, especialmente negros, indígenas e grupos periféricos, do currículo e dos espaços educativos; depois, promover a presença ativa desses sujeitos e saberes, criando condições para novas epistemologias e narrativas ocuparem lugar legítimo nas práticas educativas, resultando numa educação mais plural, antirracista e transformadora.

Nesse contexto, a UNILAB configura-se como uma ação afirmativa cujo corpo discente é majoritariamente negro, composto por uma parcela significativa de estudantes autodeclaradas/os pretas/os e pardas/os do Brasil e de países africanos de língua portuguesa. Para além da Lei de Cotas, que tem contribuído para reduzir desigualdades raciais no acesso às IES, a universidade promove o Processo Seletivo de Estudantes Internacionais (PSEI); em conjunto, essas ações têm produzido mais do que números de acesso, gerando sobretudo conhecimentos e saberes emergentes³.

Esse espaço tão diverso potencializa benefícios ao processo educativo, o que Rita Segato (2004) chama de impactos de eficácia múltipla. Além da eficácia reparadora, corretiva e educativa imediata que garante acesso justo ao ensino superior por meio das ações afirmativas, destaca-se a eficácia pedagógica proporcionada pela diversidade, que potencializa o aprendizado pela convivência plural em sala de aula. Ademais, percebe-se

³ Utilizamos ‘saberes emergentes’ em diálogo com Nilma Lino Gomes para nos referir a conhecimentos produzidos nas lutas e experiências do Movimento Negro e de outros sujeitos historicamente subalternizados, que tensionam a regulação curricular e ampliam horizontes emancipatórios no campo educacional.

eficácia comunicativa, modificando a percepção social quanto à presença de grupos marginalizados em ambientes de prestígio e poder.

Os debates sobre políticas públicas de combate às desigualdades étnico-raciais geralmente não apresentavam grandes tensionamentos, ao contrário das questões de gênero e sexualidades. Havia consenso acerca do racismo, mesmo considerando que muitas/os estudantes africanas/os só passaram a vivenciar o racismo cotidiano (individual⁴), após chegarem ao Brasil. As experiências relatadas potencializavam a discussão, a partir de Silvio de Almeida (2018), sobre como o racismo se manifesta de forma integrada e sistêmica, mantendo e reproduzindo a desigualdade racial.

Essa discussão, porém, trazia desafios resultantes da multiculturalidade da sala. Destacava-se a dificuldade em compreender as especificidades étnico-raciais de cada país. No Brasil, a Lei de Cotas e a identidade parda sempre geravam amplos debates. Estudantes africanas/os estranhavam a autodeclaração de pessoas negras de pele clara e a invisibilidade, as vezes ausência, da etnia ausência como marcador primordial no Brasil, enquanto brasileiras/os tinham pouca compreensão sobre a diversidade étnica presente nos países africanos, enxergando as/os colegas apenas como “estudantes internacionais” e desconhecendo a multiplicidade de grupos étnicos de cada país; tal desconhecimento costuma se estender à diversidade étnica do próprio Brasil, em relação aos povos originários e tradicionais.

Nas disciplinas de Administração Pública, é comum apoiar as discussões em leis e normas nacionais e internacionais. Analisa-se documentos da ONU e da União Africana, incluindo protocolos como os de Banjul (Carta Africana dos Direitos Humanos) e Maputo (Carta Africana dos Direitos Humanos das Mulheres), para mostrar os desafios de diferentes regiões na criação e aplicação de políticas públicas sobre direitos humanos, gênero e raça. Essa abordagem ajuda as/os estudantes a entenderem a importância da interculturalidade e das diferenças sociais na formação de políticas voltadas para justiça e igualdade.

A comparação entre convenções internacionais e regionais incentivava análises críticas sobre limitações normativas e dificuldades de implementação em contextos marcados por desigualdades, pluralidade cultural e heranças coloniais, problematizando

⁴ Seguindo Silvio de Almeida (2018), racismo individual diz respeito a atos discriminatórios praticados por pessoas específicas através de xingamentos, piadas racistas, recusas de atendimento ou abordagens policiais seletivas, entendidos no senso comum como ‘casos isolados’ ou desvios morais, ainda que estejam articulados a formas mais amplas de racismo estrutural.

perspectivas eurocênticas predominantes no debate acadêmico. Isso estimulava o exercício da “redução sociológica” (Ramos, 2016), do protagonismo estudantil na construção de debates plurais e sensíveis à interculturalidade, promovendo o desenvolvimento de uma visão crítica e contextualizada sobre o papel das normas jurídicas na promoção dos direitos e da transformação social.

As ações afirmativas, principalmente reservas de vagas, constituíam um dos tópicos centrais da disciplina. Destacava-se a Lei de Cotas para o Ensino Superior⁵ (Lei nº 12.711/2012; Lei nº 13.409/2016; Lei nº 14.723/2023), as cotas raciais em concursos públicos (Lei nº 12.990/2014) e experiências específicas para pessoas trans em algumas universidades, como UFBA, UFG e UFSCAR.

A própria situação institucional da Unilab e suas contradições permitiam articular o conteúdo com a prática, como no caso do edital voltado especificamente a pessoas trans, cancelado em 2019, o que gerou ampla repercussão acadêmica e política. O edital nº 29/2019 previa um processo seletivo exclusivo para pessoas transexuais, travestis, intersexuais e não binárias, com 120 vagas distribuídas entre os campi do Ceará e da Bahia. O Ministério da Educação (MEC) o anulou, atendendo a uma solicitação do então presidente Jair Bolsonaro, sob o argumento de que a Lei de Cotas não previa vagas específicas para esse público e de que o processo feria os princípios de ampla concorrência e proporcionalidade. Em 2021, o Conselho Universitário da UNILAB promulgou anexo à Resolução 40/2021, que visa “promover o ingresso e a permanência de indígenas, negros, quilombolas, ciganos, povos e comunidades tradicionais, refugiados, pessoas com deficiência, pessoas com identidades trans e pessoas em situação de privação de liberdade ou egressas do sistema prisional” que serve de base para a execução de editais específicos; mas, a despeito de experiências isoladas, a resolução tem sido “boicotada”.

As discussões e o conteúdo do curso costumavam concentrar-se na realidade brasileira, o que, por vezes, gerava desconfortos, mas também possibilitava a construção de novos conhecimentos a partir das ausências. Em meio a essas trocas, destacavam-se os relatos de estudantes angolanas e angolanos, que traziam à tona políticas voltadas a ex-combatentes, como pensões, subsídios e prioridades em programas sociais. Tal discussão, além de permitir o conhecimento de uma ação afirmativa específica de um país africano,

⁵ Lei nº 12.711/2012: institui sistema de cotas para escolas públicas, negros e indígenas; Lei nº 13.409/2016: inclui pessoas com deficiência (PcD); e Lei nº 14.723/2023: amplia para quilombolas, ajusta critérios de renda, renova e atualiza o sistema.

possibilitava o aprofundamento sobre o contexto de guerra pós-colonial que moldou a sociedade angolana.

A diversidade das experiências de ações afirmativas entre países da CPLP era objeto de quadros comparativos produzidos colaborativamente pelas turmas. Com o tempo e amadurecimento do conteúdo da disciplina e do próprio professor, no debate sobre gênero e patriarcado, trabalhavam-se autoras/es africanas/os, mostrando os limites de uma análise apenas brasileira para compreender desigualdades de gênero (Oyèrónké Oyêwùmí, 2021) ou questões LGBTQIA+ (Ercílio Langa, 2021) frequentemente novas ou consideradas incoerentes por parte das/os estudantes. Os debates sobre envelhecimento e deficiência também traziam desafios específicos, considerando a expectativa de vida e as políticas de inclusão nos PALOP.

As temáticas de gênero e sexualidades se mostraram historicamente as mais delicadas. Descobrir o tabu em torno destes temas, frequentemente vistos como não acadêmicos e desimportantes para a formação em Administração, foi um dos grandes marcos da disciplina. Apresentar e discutir a nomenclatura LGBTQIA+, a chamada “sopa de letrinhas”, e distinguir conceitos de identidade de gênero, orientação sexual e sexo biológico, exigiu estratégias criativas, e quase sempre se constatou um desconhecimento generalizado sobre o tema.

Além dos recursos didáticos, o debate era aprofundado com a discussão dos Princípios de Yogyakarta (2006), que estabelecem diretrizes internacionais sobre direitos humanos no contexto da orientação sexual e identidade de gênero, promovendo políticas inclusivas e combate a violações de direitos de pessoas LGBTQIA+.

As questões de diversidade de gênero e orientação sexual, e a percepção de sua ausência na África geravam debates acalorados e também muitos silêncios desconfortantes. A discussão sobre a homossexualidade na África era abordada com base em Mott (2005) e, posteriormente por Langa (2021), desmistificando a ideia de inexistência dessas práticas e abordando mitos, moralidades coloniais e apagamentos históricos. Muitas vezes, as turmas demonstravam resistência, distanciamento ou até recusa em tratar o tema. Exemplos culturais facilitavam a compreensão, especialmente com referência à professora Luma Nogueira, primeira travesti doutora do Brasil e docente da UNILAB e à dançarina angolana Titica, conhecida nos círculos africanos, mas pouco reconhecida no Brasil.

Nem sempre a resistência era superada: em determinado semestre, um grupo de estudantes optou por não apresentar seminário sobre políticas públicas LGBT, preferindo ser reprovado a tratar do tema, então tabu para eles.

A análise dos países que criminalizavam a homossexualidade exigia uma abordagem cuidadosa para evitar eurocentrismos ou reforço de estigmas, especialmente porque envolvia estudantes dessas nacionalidades. O mesmo se aplicava ao debate sobre mutilação genital feminina, contextualizado pela Lei nº 14/2011⁶ da Guiné-Bissau⁷, ressaltando a delicadeza e a falta de aprofundamento desse debate, mesmo quando presente no conteúdo das aulas.

A adoção das legislações nacionais de cada país mostrou-se uma estratégia eficaz para tratar de temas complexos. Em uma iniciativa coletiva, foram mapeadas as leis de combate à violência doméstica em todos os países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), organizando grupos multiculturais compostos por pessoas de diferentes gêneros e nacionalidades. Na análise comparativa dessas legislações, observou-se que, enquanto a Lei Maria da Penha, no Brasil, se consolidou como referência por reconhecer explicitamente a mulher como sujeito de proteção, em outros países prevalecem formulações genéricas fortemente influenciadas pela tradição jurídica portuguesa. Essa constatação permitiu evidenciar que, para além dos limites das próprias leis de enfrentamento à violência doméstica, persistem matrizes coloniais que continuam a moldar as práticas jurídicas e os sistemas normativos nos países lusófonos.

Falando em silêncio, o debate sobre o aborto costumava assumir contornos particularmente interessantes para um tema considerado tabu. Quando o professor questionava a turma sobre a legalidade do aborto no Brasil, a resposta majoritária era negativa, o que revelava tanto o estigma social quanto o desconhecimento generalizado sobre a legislação. Ao esclarecer que o aborto é legal em três situações específicas: quando a gravidez resulta de estupro, quando há risco de vida para a gestante e nos casos de anencefalia fetal, o diálogo se ampliava, permitindo reflexões mais aprofundadas.

⁶ Lei nº 14/2011, que estabeleceu medidas para prevenir, reprimir e punir qualquer forma de mutilação, incisão ou ablação parcial ou total dos órgãos genitais externos femininos, por motivações socioculturais, religiosas ou higiênicas, em todo o território guineense.

⁷ Segundo Ferreira (2019), na Guiné-Bissau, a mutilação genital feminina (MGF) é praticada principalmente por etnias de tradição islâmica, sendo as principais: Mandinga, Fula, Beafada, Nalu, Soninké e algumas comunidades Balanta, sobretudo nas regiões de Oio, Bafatá e Gabú. Nessas comunidades, a MGF está profundamente associada a rituais tradicionais e valores culturais ligados à pureza, maturidade feminina e pertencimento social.

Essas discussões muitas vezes evoluíam para a análise comparada das legislações sobre aborto nos países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Destacavam-se, por exemplo, os casos de Cabo Verde, onde o aborto é permitido em situações de risco à vida da gestante, violação ou má-formação fetal grave, e de Moçambique, cuja legislação de 2014 legalizou a interrupção da gravidez até a 12ª semana por solicitação da pessoa gestante e, após esse período, em casos de risco à vida, violação ou anomalias graves do feto. Em contraste, em outros países africanos o aborto ainda é altamente restrito, limitado a situações de risco de morte ou de violação sexual, e, em alguns, permanece totalmente proibido.

Muitas discussões com estudantes moldaram tanto a disciplina quanto o próprio docente. Conhecer os países africanos por meio de relatos autênticos permitiu ao educador questionar seus próprios pilares etnocêntricos de saber e reconhecer o pacto da branquitude enquanto desafio à efetiva democratização dos espaços educativos.

Considerações finais

Esse artigo se inspira em tradições de escrita engajada, presentes em autoras como bell hooks e Nilma Lino Gomes, que recusam a separação rígida entre razão e afeto na produção de conhecimento. Mais do que denunciar o apagamento da disciplina, este artigo celebra a potência da presença e do encontro intercultural na formação universitária. A experiência vivenciada na disciplina *Políticas Públicas: Gênero, Raça e Geração* revela que, mesmo diante de mecanismos institucionais de silenciamento, é possível construir espaços férteis de produção e compartilhamento de conhecimento, em que diferentes culturas, saberes e experiências se transformam reciprocamente.

O autor reconhece, contudo, os limites de sua análise e trajetória. O exercício cotidiano de escuta sensível e atenção aos múltiplos lugares de fala ensinou, reiteradamente, que educar é, antes de tudo, reconhecer e questionar privilégios, estar aberto ao desconforto e à reinvenção. Essa vivência modificou profundamente sua compreensão sobre formação docente, evidenciando que o papel do educador não se esgota no domínio técnico ou no conteúdo, mas se constrói na disponibilidade para o diálogo e no aprendizado permanente com estudantes, colegas e comunidades.

A motivação central deste texto nasce justamente da necessidade de aprofundar práticas e olhares da Antropologia da Educação, reconhecendo que o saber antropológico precisa ser vivenciado e partilhado não apenas como teoria, mas como campo vivo de

experiências construídas e compartilhadas. As vivências concretas de educadoras e educadores em sala de aula são fundamentais para transformar o ato pedagógico em processo emancipador, catalisando trocas e reflexões que desafiam assimetrias históricas, sociais e culturais. Compartilhar experiências é, assim, constituir possibilidades emancipatórias, abrindo espaço para o exercício coletivo do conhecimento crítico e situado.

Do ponto de vista metodológico, o autor também reconhece as limitações das práticas propostas em sala de aula; embora buscasse valorizar o debate crítico e a pluralidade de vozes, percebeu que a predominância de abordagens conteudistas e expositivas pode ter restringido o engajamento lúdico, criativo e participativo da turma. Destaca, inclusive, as dificuldades inerentes à própria formação em Administração, notadamente marcada por uma cultura organizacional que privilegia a racionalidade instrumental, modelos rígidos de eficiência e formalidades metodológicas. Essa cultura tende a limitar experiências mais criativas e colaborativas no ensino, dificultando a incorporação de atividades lúdicas e artísticas como parte do cotidiano acadêmico e da construção coletiva de conhecimento.

É fundamental ressaltar que o percurso de construção desse artigo foi fortemente influenciado por bell hooks (2017, 2018) e por Nilma Lino Gomes (2017), autoras que inspiram o exercício constante de reflexividade, abertura à diferença e aposta na produção de saberes situados, plurais e afetivos.

Reconhecer tais limites é essencial para entender a educação superior não apenas como espaço de denúncia e resistência, mas como campo aberto à reinvenção dos modos de ensinar e aprender. A relevância do componente curricular reside no compromisso ético com a construção plural do conhecimento, articulando experiências, escuta crítica, autorreflexão sobre privilégios, desafios metodológicos e os aportes teóricos de autoras que instigam a reimaginar a docência.

Referências Bibliográficas

AKTOUF, Omar. **Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo-radical crítico?** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 1-30, jul./dez. 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302001000200001. Acesso em: 15 out. 2025.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen Livros, 2018.

ANDION, Carolina. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 206-226, 2012.

CAMPO DE PÚBLICAS. Revista Campo de Públicas, v. 3, n. 1, 2024.

COELHO, Fernando de Souza. **História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do Campo de Públicas.** Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4285>. Acesso em: 19 out. 2025.

COLLINS, Patricia Hill. **Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória.** Cadernos EBAPE.BR, v. 15, n. esp., p. 492-500, 2017.

COSTA, Frederico Lustosa da; LOUREIRO, Maria Rita. **O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão.** Revista do Serviço Público, ENAP, v. 59, n. 4, p. 323-342, 2008.

CRENSHAW, Kimberlé. **Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics.** University of Chicago Legal Forum, vol. 1989, p. 139-167.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. **Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HchdK7Jkv8fT94Xt3ShZqnm/?lang=pt>. Acesso em: 19 out. 2025.

FACCHINI, Regina; FRANÇA, Isadora Lins. **Pânico moral e ideologia de gênero articulados na supressão de diretrizes sobre questões de gênero e sexualidade nas escolas.** Revista Brasileira de Educação, v. 23, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230039.pdf>.

FERREIRA, Izelia da Silva Vaz. **A prática da mutilação genital feminina na Guiné-Bissau: tradição cultural ou violação dos direitos humanos?** Projeto de Pesquisa (Graduação), Instituto de Humanidades, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2019.

hooks, bell. **Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade.** Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

hooks, bell. **O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras.** Tradução: Ana Luisa Libânio. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

hooks, bell. **Ensinando pensamento crítico: sabedoria prática.** Tradução: Bhuvi Libanio. São Paulo: Editora Elefante, 2020.

hooks, bell. **Ensinando comunidade: uma pedagogia da esperança.** Tradução: Kenia Cardoso. Revisão da tradução: Bhuvi Libanio. São Paulo: Editora Elefante, 2021.

LANGA, Ercílio. **Sobre homossexualidades na África contemporânea: desafios, visibilidades e debates nos países de língua portuguesa.** Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 29, n. 1, 2021.

MOTT, Luiz. **Raízes históricas da homossexualidade no Atlântico lusófono negro.** Afro-Ásia, Salvador, v. 33, p. 9-33, 2005.

OLIVEIRA, Amurabi. **Entrada em campo, Etnografia e Educação: desafios éticos e metodológicos.** Roteiro, [S. l.], v. 49, p. e34822, 2024. DOI: 10.18593/r.v49.34822. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/34822>. Acesso em: 15 out. 2025.

OYÊWŪMÍ, Oyèrónké. **O invencionismo do gênero: uma perspectiva africana.** Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 29, n. 2, p. 1-16, 2021.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. DOI: 10.1590/S0034-75902005000100005.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Repensando os estudos organizacionais: por uma nova teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2015.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo...** Fundação Getúlio Vargas, 2016.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

QUIJANO, Aníbal. **Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina**. In: LANDER, Edgar (org.). Colección Sur Sur, CLACSO, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Setembro 2005.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2016.

ROSA, Alexandre Reis; MELLO, Rafael Alcadipani da Silva. **A terceira margem do rio dos estudos críticos sobre organizações: uma introdução ao pensamento pós-colonial**. Revista de Administração Mackenzie, v. 14, n. 6, p. 146-177, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/GxDJFtsJMpBnQk6bkG4nKpx/abstract/?lang=pt>.

ROVAI, Marta Gouveia de Oliveira. **O silenciamento de gênero: a palavra que subverte**. Revista Brasileira de História, v. 43, n. 94, p. 1-32, set./dez. 2023. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-01882023000300017&tlng=pt. Acesso em: 15 out. 2025.

SEGATO, Rita Laura. **Por que reagimos às cotas?** Mana, v. 10, n. 2, p. 415-426, 2004.

SILVA, Amanda da; CÉSAR, Maria Rita de Assis. **Leis anti-LGBTI+ na educação: o caso das No Promo Homo Laws**. Revista Estudos Feministas, v. 33, n. 1, 2025. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2025000100200&tlng=pt. Acesso em: 15 out. 2025.

SOUZA, Camila de; ROSSI, Fabrizio L.; SALA, Claudia A. **O empreendedorismo como uma ideologia neoliberal**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/HY7NpJpmW6vh6sKX3YdCrSd/?format=pdf&lang=pt>.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Editora Ática, 1978.

TRAGTENBERG, Maurício. **Autogestão e anarquismo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Editora Ática, 1974.

UNILAB. **Diretrizes Gerais** [documento institucional]. Redenção: UNILAB, jul. 2010.

UNILAB. **Resolução CONSUNI/UNILAB nº 40, de 20 de agosto de 2021**. Aprova a instituição e regulamentação do Programa de Ações Afirmativas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab). Redenção: UNILAB, 2021.