

Teoria crítica como paradigma de pesquisa na formação de gestores

Critical theory as a research paradigm in the formation of managers

Teoría crítica como paradigma de investigación en la formación de gestores

Recebido: 27/11/2024 | Revisado: 21/05/2025 | Aceito: 23/05/2025 | Publicado: 28/05/2025

DOI: 10.21680/2675-8512.2025v8n1ID38343

Max Leandro de Araújo Brito | Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil | E-mail: max.brito@ufrn.br | ORCID: 0000-0003-2827-9886

Paulo Roberto Pimentel Duavy | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte | E-mail: pauloduavy@gmail.com | ORCID: 0009-0006-8000-5128

Naiana Cordeiro Adelino | Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil | E-mail: naiana.ufrn@gmail.com | ORCID: 0009-0005-1898-2801

Valquíria Aparecida dos Santos | Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil | E-mail: valquiria.santos@ufrn.br | ORCID: 0009-0009-7704-0178

Lidiane Patrícia de Oliveira Pessoa | Conselho Regional de Administração do RN, Brasil | E-mail: formacao@crarn.com.br | ORCID: 0009-0007-3185-6724

Resumo

Este artigo teórico-conceitual tem como objetivo apresentar a Teoria Crítica como um paradigma para a pesquisa na formação de gestores, incentivando a reflexão nos processos de aprendizagem. Metodologicamente o estudo adota uma abordagem qualitativa, com base em uma revisão da literatura sobre Teoria Crítica, estudos organizacionais e formação de gestores. Os resultados da pesquisa evidenciam a importância da desnaturalização de práticas e estruturas organizacionais; do entendimento das relações de poder e das desigualdades existentes; da capacidade de agir de forma transformadora. Por fim, o estudo conclui que a Teoria Crítica se apresenta como um paradigma necessário para repensar a pesquisa na formação de gestores, sobretudo por seu compromisso com a emancipação e a autonomia. O artigo abre caminho para futuras pesquisas que aprofundem a aplicação da Teoria Crítica na formação de gestores.

Palavras-chave: Teoria Crítica, formação de gestores, estudos organizacionais, crítica social, transformação social.

Abstract

This theoretical-conceptual article aims to present Critical Theory as a paradigm for research in management education, encouraging reflection in learning processes. Methodologically, the study adopts a qualitative approach, based on a literature review of Critical Theory, organizational studies, and management education. The research findings highlight the importance of denaturalizing organizational practices and structures; understanding power relations and existing inequalities; and the capacity to act in a transformative way. Finally, the study concludes that Critical Theory presents itself as a necessary paradigm for rethinking research in management education, particularly due to its commitment to emancipation and

autonomy. The article paves the way for future research that deepens the application of Critical Theory in management education.

Keywords: Critical Theory, management development, organizational studies, social criticism, social transformation.

Resumen

Este artículo teórico-conceptual tiene como objetivo presentar la Teoría Crítica como un paradigma para la investigación en la formación de gestores, incentivando la reflexión en los procesos de aprendizaje. Metodológicamente, el estudio adopta un enfoque cualitativo, basado en una revisión de la literatura sobre Teoría Crítica, estudios organizacionales y formación de gestores. Los resultados de la investigación evidencian la importancia de la desnaturalización de prácticas y estructuras organizacionales; de la comprensión de las relaciones de poder y de las desigualdades existentes; de la capacidad de actuar de forma transformadora. Por último, el estudio concluye que la Teoría Crítica se presenta como un paradigma necesario para repensar la investigación en la formación de gestores, sobre todo por su compromiso con la emancipación y la autonomía. El artículo abre camino para futuras investigaciones que profundicen la aplicación de la Teoría Crítica en la formación de gestores.

Palabras clave: Teoría Crítica, formación de gestores, estudios organizacionales, crítica social, transformación social.

INTRODUÇÃO

A Teoria Crítica, originada na Escola de Frankfurt, se destaca como um paradigma de pesquisa importante na formação crítica de gestores, pois questiona as estruturas e práticas sociais dominantes em vez de simplesmente aceitar as normas e valores existentes nas organizações. Essa linha de pensamento propõe que gestores em formação desenvolvam uma postura reflexiva, crítica e emancipadora em relação às dinâmicas de poder, dominação e controle que permeiam o ambiente organizacional.

Dentro do contexto da formação crítica de gestores valoriza-se a capacidade de transformação das condições que produzem desigualdades, sejam elas relacionadas ao trabalho, à cultura organizacional ou às políticas institucionais. Esse paradigma de pesquisa contesta as estruturas de poder e as normas sociais estabelecidas, defendendo que o conhecimento não é neutro, mas uma construção social frequentemente imersa em interesses, ideologias e relações de dominação. Assim, desafia as normas impostas, identificando como essas normas podem limitar a liberdade, a autonomia e o bem-estar de indivíduos e grupos no ambiente de trabalho. Adotando tal perspectiva, a formação de gestores valoriza ao mesmo tempo a capacitação técnica e o desenvolvimento de um processo de conscientização, no qual o conhecimento é uma ferramenta de transformação voltada para o bem-estar coletivo. A abordagem, portanto, evidencia as condições sociais, culturais, econômicas e políticas que influenciam a produção

do conhecimento, considerando as desigualdades e os contextos históricos nos quais as situações de pesquisa se inserem.

No entanto, a Teoria Crítica também enfrenta desafios, especialmente no que se refere à validade e à objetividade. Como o paradigma crítico questiona a ideia de imparcialidade e neutralidade, alguns de seus críticos (POPPER, 1998; HAYEK, 2023; LYOTARD, 2004) argumentam que esse tipo de pesquisa pode ser tendencioso e injusto visto o envolvimento em posições políticas e sociais. Por outro lado, a conscientização sobre as próprias posições fortalece a corrente do pensamento, pois permite um olhar mais profundo sobre as dinâmicas de poder envolvidas.

Tendo em vista o contexto apresentado, o artigo tem como objetivo apresentar a Teoria Crítica como um paradigma para a pesquisa na formação de gestores, incentivando a reflexão nos processos de aprendizagem.

METODOLOGIA

A presente investigação caracteriza-se como um estudo teórico, com abordagem exploratória e descritiva. Essa tipologia foi escolhida por ser adequada à compreensão de conceitos e abordagens já consolidados na literatura, permitindo uma análise crítica sobre o tema em foco. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma revisão reflexiva da literatura. Diferentemente das revisões sistemáticas ou integrativas, a revisão reflexiva se propõe a analisar os textos com base em um olhar interpretativo e crítico, buscando conexões entre ideias, perspectivas e argumentos existentes nos estudos revisados.

O processo de construção do texto ocorreu a partir da análise de obras que abordam a Teoria Crítica, sobretudo em sua interface com a formação de gestores. As leituras selecionadas foram importantes para compreensão dos fundamentos teóricos e contribuição do repensar de práticas educacionais no campo da gestão.

Além disso, o estudo também refletiu os desafios pedagógicos enfrentados na educação gerencial, como os processos educativos podem ser ressignificados para promoção de uma formação mais reflexiva e transformadora.

Um dos focos centrais da análise foi a identificação de contribuições da Teoria Crítica para o estímulo à reflexão crítica nos processos de aprendizagem. A partir dessa base, discutiu-se como os processos formativos podem ser potencializados para desenvolvimento de gestores com maior consciência social e capacidade crítica diante de realidades complexas.

O processo de investigação foi orientado pelas diretrizes metodológicas propostas por Yin (2015), que discute os procedimentos apropriados para estudos teóricos. A aplicação dessas diretrizes permitiu organizar o trabalho de forma coerente. Os fundamentos teóricos também foram complementados pelas contribuições de Creswell (2014), cuja perspectiva metodológica reforça a importância do aprofundamento conceitual em pesquisas qualitativas e teóricas.

No decorrer da elaboração deste artigo, as ferramentas de inteligência artificial ChatGPT e Gemini prestaram auxílio significativo na organização das ideias e no aprimoramento da redação e a ferramenta Research Rabbit foi utilizada para o alcance e organização das referências.

TEORIA CRÍTICA COMO PARADIGMA DE PESQUISA

A Teoria Crítica, emergida da Escola de Frankfurt, representa um paradigma de pesquisa que se distancia significativamente dos modelos tradicionais. Lescano (2010) considera que a Teoria Crítica não busca a neutralidade e a objetividade, posiciona-se como um instrumento de transformação social, não se contenta em descrever a realidade, mas sim compreendê-la em sua complexidade histórica e social, com o objetivo de questionar as estruturas de poder e as desigualdades que permeiam a sociedade. Como bem observa Santos, Alloufa e Nepomuceno (2010), é aquela que põe em suspenso qualquer juízo sobre o mundo, para sua prévia interrogação, e é própria de um pensamento que coloca a si mesmo em julgamento, investindo na auto reflexividade, porque crê que “a liberdade na sociedade é inseparável do pensamento esclarecedor” (ADORNO, 1980).

Uma das características da Teoria Crítica é sua crítica ao positivismo. Enquanto o positivismo busca leis universais e objetivas, a Teoria Crítica questiona a possibilidade de um conhecimento neutro, argumentando que todo conhecimento está conectado em relações de poder. Como bem disse Foucault (1985), a partir do instante em que uma pessoa se encontra impossibilitada de realizar o que deseja, ela inevitavelmente recorre às relações de poder. A resistência surge como a reação inicial e mantém uma posição de superioridade sobre as forças atuantes, obrigando a uma modificação nas estruturas de poder existentes.

A Teoria Crítica busca compreender os significados e as interpretações que os indivíduos atribuem à realidade, ao mesmo tempo em que revela as relações de poder que influenciam essas interpretações. Reconhece também a importância da história e do contexto social na

construção deste conhecimento, buscando compreender como as ideias e as práticas sociais são moldadas pelas forças sociais e econômicas (LIMA e SANTOS, 2018).

Outro aspecto central da Teoria Crítica é seu compromisso com a emancipação, indo além da mera descrição da realidade para promover a transformação social. Assim, visa libertar os indivíduos das opressões e desigualdades sociais, estimulando a reflexão crítica e incentivando ações que gerem mudanças efetivas.

No entanto, Adorno (1980) chama atenção para os cuidados necessários no processo de interpretação dos fenômenos sociais. Deve-se evitar tratar o fenômeno e sua interpretação de forma absolutista, como se houvesse uma invariabilidade fenomenológica semelhante ao que os positivistas fazem ao aplicar seus métodos a fatos. Para o dialético, o fenômeno deve ser entendido como um processo em constante transformação social, e é sob essa ótica que os sentidos atribuídos ao fenômeno e sua interpretação devem ser considerados.

Convergindo com os aspectos epistemológicos, a condução de uma pesquisa crítica ocorre de forma não linear e baseia-se em um princípio fundamental: a lógica dialética (SANTOS, ALLOUFA, NEPOMUCENO, 2010). A dialética é um conceito central na Teoria Crítica, compreendendo a realidade como um processo de constante mudança e conflito. A contradição e a tensão são vistas como forças motrizes da história, também se destacando por sua interdisciplinaridade, integrando conhecimentos de diversas áreas, como filosofia, sociologia, economia e psicologia. Essa abordagem interdisciplinar permite uma compreensão mais abrangente e complexa da realidade social.

Na Teoria Crítica, é utilizada a entrevista como técnica de pesquisa, pois “considera a relevância das narrativas que os sujeitos fazem das suas práxis como espaço de emergência do seu processo de construção de sentidos em relação dialética com a totalidade” (SANTOS, ALLOUFA, NEPOMUCENO, 2010). A interação com os sujeitos da pesquisa pode ocorrer tanto durante as entrevistas quanto em um momento posterior, quando os resultados das análises sobre seus relatos são apresentados. Isso permite investir na construção de um posicionamento intersubjetivo crítico, que pode resultar em um texto negociado, caso o contexto da pesquisa seja propício.

Para a compreensão dos resultados, de acordo com a área do conhecimento, podem ser usados a análise de discurso, o estudo das organizações, a educação e os movimentos sociais. Na análise de discurso, a Teoria Crítica é utilizada para identificar as ideologias e as relações de poder que estão em jogo em diferentes discursos. No estudo das organizações, ela é aplicada para analisar as relações de poder nas organizações, as desigualdades sociais no trabalho e as

formas de resistência. Nos movimentos sociais, é aplicada para analisar as origens, os objetivos e as estratégias de ação dos movimentos sociais. Na educação, a Teoria Crítica é utilizada para analisar os processos de ensino-aprendizagem, as relações de poder na escola e as formas de resistência dos estudantes.

Ao analisar o movimento na educação, Paula (2020) destaca que o indivíduo deixa de ser interpretado por critérios universais e passa a ser observado sob a ótica das identidades e diferenças, ou seja, pela perspectiva da especificidade. Nesse panorama, o conceito de emancipação também sofre transformações. Ele se afasta de uma visão totalizante e estática e da ideia de oposição radical, mas preserva uma funcionalidade social e uma produtividade política, manifestando-se como um pensamento de rebeldia que vai além da simples reação, buscando criar novas possibilidades e limites.

Em suma, a Teoria Crítica oferece um conjunto de ferramentas e perspectivas teóricas que podem enriquecer significativamente a pesquisa em diversas áreas (MYERS, 2013). A principal tarefa é, dessa forma, vista como sendo a crítica social, que revela as condições supostamente restritivas e alienantes do status quo. Acredita-se que as condições sociais atuais impedem a conquista do esclarecimento, da justiça e da liberdade. Em vez de simplesmente descrever o conhecimento e as crenças atuais (como um pesquisador interpretativo poderia fazer), a crítica desafia as crenças, valores e suposições predominantes, oferecendo uma perspectiva crítica e transformadora para a compreensão da realidade. A abordagem, em sua dimensão teórico-empírica, exige compreender que teoria e prática se desenvolvem na dinâmica entre objetividade e subjetividade, já que estão inseridas na existência historicamente situada dos sujeitos. Lembrando Adorno (1980): “Nas opiniões e atitudes subjetivas, manifestam-se também indiretamente objetividades sociais”.

A FORMAÇÃO CRÍTICA DE GESTORES

A formação crítica de gestores é cada vez mais reconhecida como uma necessidade urgente no ambiente organizacional contemporâneo, caracterizada por complexidade e rápidas transformações. Os gerentes enfrentam uma multiplicidade de desafios e oportunidades que exigem uma abordagem além das habilidades gerenciais tradicionais, como a habilidade de questionar normas, examinar problemas sob múltiplas perspectivas e mudanças estruturais e culturais dentro das organizações. A formação crítica, portanto, surge como um pilar essencial para capacitar líderes de transformação de cenários organizacionais de maneira sustentável.

A capacidade de pensamento crítico em gestores não é um atributo passivo, mas sim um compromisso ativo de interrogar o status quo e desenvolver soluções que atendam às necessidades sociais e organizacionais de forma inovadora. O pensamento crítico permite que os gestores desconstruam e reavaliem conceitos consolidados, visualizando soluções que transcendem as abordagens convencionais. Essa habilidade torna-se fundamental para gestores que desejam responder às mudanças dinâmicas e complexas, adequando suas práticas às critérios contemporâneos.

Diante dessa necessidade, há profundas mudanças no papel do docente na formação de gestores, passando de um mero transmissor de conhecimento para o de facilitador do desenvolvimento do pensamento crítico, criativo e reflexivo nos estudantes. Esse modelo educacional visa estimular a autonomia intelectual e a capacidade analítica, preparando os futuros gestores para abordar problemas com um olhar inovador e adaptativo. Lima e Silva (2013) defende que a prática pedagógica possa encorajar o desenvolvimento dessas habilidades de forma integrada e contextualizada, promovendo uma aprendizagem significativa.

A formação crítica de gestores transcende a simples aquisição de conhecimentos técnicos e habilidades operacionais. Ela se desenvolveu a partir de uma postura analítica e investigativa, que leva em conta as dinâmicas de poder, as desigualdades sociais e as considerações éticas das práticas organizacionais. Essa perspectiva formativa permite que os gestores compreendam e questionem os contextos nos quais operam, incentivando uma gestão que busca o equilíbrio entre resultados organizacionais e responsabilidades com os diferentes grupos de indivíduos e suas especificidades.

A capacidade de pensamento crítico em gestores é um compromisso ativo de questionar o status quo, desconstruir conceitos consolidados e desenvolver soluções inovadoras que atendam às necessidades sociais e organizacionais. Essa habilidade torna-se essencial para gestores que desejam responder de forma eficaz às mudanças dinâmicas e complexas, ajustando suas práticas aos critérios contemporâneos. Além disso, o pensamento crítico envolve a compreensão das bases políticas, econômicas e sociais que moldam as práticas administrativas, permitindo que os gestores reconheçam as influências externas que impactam suas decisões e ampliem sua visão sobre o alcance de suas ações. Maranhão (2010) afirma que essa análise crítica contribui para uma educação que forma não apenas profissionais técnicos, mas cidadãos conscientes e preparados para promover o esclarecimento e a transformação.

A formação crítica para gestores é fundamental diante das constantes transformações do mundo do trabalho, impulsionadas pela globalização, avanços tecnológicos e incertezas econômicas.

Em um ambiente de rápidas mudanças, são necessários gestores com habilidades que os capacitem a aprender continuamente e se adaptar de forma ágil a novos contextos. A formação crítica oferece as ferramentas necessárias para navegar com eficiência nesse cenário complexo, promovendo um pensamento estratégico que considera a diversidade e a complexidade dos desafios globais. Dessa forma, os gestores se tornam mais versáteis e inovadores, aptos a avaliar com clareza os impactos e as oportunidades que surgem, tomando decisões conscientes e bem informadas.

Em contrapartida, o cenário atual muitas vezes promove uma cultura de gestão imediatista, incentivando soluções rápidas e pragmáticas que nem sempre se alinham com abordagens críticas e reflexivas. Muitos alunos, acostumados com esse ambiente, resistem a processos de aprendizagem que envolvam incerteza e complexidade, preferindo soluções prontas. Essa resistência dificulta a implementação de uma formação crítica, pois o processo exige abertura para a reflexão e para a construção de conhecimento de forma colaborativa e construtiva (PAULA; RODRIGUES, 2006).

A formação crítica não só ajuda na adaptação às mudanças rápidas, mas também é fundamental para a construção de uma liderança ética e responsável. Gestores críticos são incentivados a questionar valores e práticas organizacionais, desenvolvendo uma visão mais ética sobre a condução de suas funções. Ao analisar as práticas internacionais sob uma lente crítica, esses gestores estão mais preparados para identificar e desafiar comportamentos antiéticos, promovendo uma cultura organizacional justa e inclusiva.

No contexto da liderança ética, a formação crítica desempenha um papel central ao cultivar nos gestores a capacidade de tomar decisões que considerem não apenas o impacto econômico, mas também as consequências sociais e ambientais de suas escolhas. Essa visão ampliada permite que os gestores ajam com responsabilidade social e ambiental, integrando esses valores às práticas organizacionais. A ética, assim, torna-se uma parte integrante da gestão crítica, permitindo uma atuação que vai além dos interesses imediatos e financeiros.

Uma experiência formativa que valorize a resiliência crítica é essencial para que os gestores desenvolvam uma postura ativa e reflexiva diante dos desafios. A resiliência, nesse caso, não é apenas uma habilidade de resistência, mas envolve a capacidade de enfrentar adversidades de forma consciente e transformadora. Com a formação crítica, os gestores aprendem a lidar com as pressões e desafios do ambiente corporativo, mantendo-se alinhados a uma ética de mudança construtiva (SOARES, 2016).

A formação crítica também promove a inovação e a criatividade nas organizações. Ao questionar as práticas existentes e buscar novas formas de fazer as coisas, os gestores críticos estimulam a geração de ideias inovadoras e a implementação de soluções criativas para os desafios organizacionais. A formação crítica também contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais aberta à mudança e à experimentação. Na educação, a introdução da formação crítica exige dos professores uma postura proativa e um diálogo constante com os alunos. É fundamental que os docentes esclareçam as intenções da nova abordagem e preparem os alunos para as possíveis frustrações e desafios que podem surgir (PAULA; RODRIGUES, 2006).

Outro aspecto importante da formação crítica é o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe e construir relacionamentos colaborativos. Ao promover a diversidade de pensamento e o diálogo aberto, a formação crítica contribui para a criação de equipes mais coesas e eficazes. A formação crítica também desenvolve a capacidade de liderar equipes de forma participativa e democrática, incentivando a participação de todos os membros da equipe na tomada de decisões, é fundamental para o desenvolvimento da consciência social e da responsabilidade social das organizações. A formação de pesquisadores exige a promoção da autonomia intelectual dos alunos. Isso implica em incentivar a curiosidade, a liberdade de pensamento e a capacidade de questionar as informações recebidas. Os alunos não devem ser passivos em relação ao conteúdo apresentado em sala de aula, mas sim protagonistas de seu próprio aprendizado (SARAIVA; PEREIRA; REZENDE, 2019).

Ao analisar as relações entre as organizações e a sociedade, os gestores críticos são capazes de identificar as oportunidades de contribuir para o desenvolvimento social e ambiental. A formação crítica possibilita desenvolver uma visão de longo prazo, que considera as implicações das decisões gerenciais para as futuras gerações. É importante que a pesquisa em Administração esteja comprometida com a transformação social. Para Jorge e Padilha (2017), a produção de conhecimento atualmente se limita a atender aos interesses das organizações, e defendem a necessidade de uma pesquisa que se volte para a compreensão e a superação das desigualdades sociais.

Em um mundo cada vez mais interconectado, a formação crítica é essencial para que os gestores possam compreender as dinâmicas globais e os desafios transnacionais. Ao desenvolver uma visão global, os gestores são capazes de identificar oportunidades de negócios em novos mercados e de construir relacionamentos com parceiros internacionais, por exemplo. A implementação de uma formação crítica em um contexto de ensino tradicional e ideologias

gerencialistas enfrenta diversos desafios. Embora a mudança seja gradual e exija um esforço contínuo, os benefícios a longo prazo justificam a tentativa (PAULA; RODRIGUES, 2006). Ao desenvolver habilidades de resolução de problemas e de tomada de decisão sob pressão, os gestores críticos são capazes de enfrentar os desafios e as adversidades de forma mais eficaz. A formação crítica é fundamental para o desenvolvimento da resiliência e da capacidade de lidar com o estresse e a incerteza. A educação contemporânea deve transcender a mera transmissão de conhecimentos técnicos, abrangendo também o desenvolvimento político-social e a reflexão crítica dos profissionais. Para tanto, é necessário que os processos de ensino-aprendizagem sejam capazes de promover uma transformação do pensamento, permitindo que os indivíduos analisem as diversas dimensões dos problemas contemporâneos (LIMA; SILVA, 2013).

Ao formar gestores críticos, as organizações contribuem para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e sustentável. A formação crítica não é um fim em si mesma, mas um meio para alcançar um objetivo maior: a construção de um mundo mais justo e equitativo. A formação deve ir além da mera transmissão de conhecimento, visando a construção de uma consciência crítica e autônoma nos indivíduos, capaz de gerar uma resiliência ativa e contestadora (SOARES, 2016).

É importante ressaltar que a formação crítica é um processo contínuo que exige um compromisso com o aprendizado ao longo da vida. Ao investir na formação crítica de seus gestores, as organizações demonstram seu compromisso com a excelência, a inovação e a responsabilidade social, principalmente com sujeitos neuro-atípicos. A formação é fundamental para o desenvolvimento de uma resiliência não passiva, mas sim engajada e transformadora, capaz de gerar uma consciência crítica e autônoma nos indivíduos (SOARES, 2016).

A pedagogia crítica e a pedagogia das competências, embora antagônicas, não oferecem uma formação completa para o administrador. A primeira, ao priorizar a consciência social, pode negligenciar as habilidades técnicas, enquanto a segunda, ao focar no desenvolvimento de competências, pode desconsiderar a dimensão crítica e transformadora (PATRUS; MAGALHÃES, 2012).

Ao desenvolver habilidades de pensamento crítico, resolução de problemas, tomada de decisão ética e liderança colaborativa, os gestores críticos são capazes de contribuir para o sucesso das organizações e para o bem-estar da sociedade. A formação crítica de gestores é fundamental para o desenvolvimento de líderes capazes de enfrentar os desafios do mundo contemporâneo.

Neste caso, o ensino da Administração em Instituições de Ensino Superior enfrenta um impasse: a oposição entre a formação voltada para o mercado e a formação cidadã. Essa dicotomia, presente tanto na pedagogia das competências quanto na pedagogia crítica, impede a formação de profissionais completos. É fundamental que o administrador seja capaz de dominar tanto as ferramentas gerenciais quanto de atuar como agente de transformação social. Diante desse cenário, Patrus e Magalhães (2012) propõem a adoção de uma nova pedagogia que integre a teoria e a prática, a reflexão crítica e a ação transformadora. Essa abordagem busca formar profissionais capazes de conciliar as demandas do mercado com o compromisso social.

A formação crítica, por sua vez, oferece uma perspectiva abrangente para a formação em Administração. O estudo de Maranhão (2010) destaca que a pedagogia crítica possui uma agenda de trabalho específica, que inclui a análise do currículo, dos materiais didáticos e dos programas de curso. Ao analisar o currículo sob a lente da pedagogia crítica, é possível identificar as relações de poder que permeiam a formação dos administradores. Essa análise é vital para compreender como o conhecimento é produzido e transmitido nas instituições de ensino.

A produção acadêmica em Administração no Brasil enfrenta o desafio da miséria intelectual, um problema intrinsecamente ligado ao contexto histórico e social do país. O conservadorismo da burguesia brasileira e a influência do capitalismo são fatores determinantes para a produção de conhecimento na área (JORGE; PADILHA, 2017).

Para superar a miséria intelectual, é fundamental que os pesquisadores da área de Administração tenham clareza epistemológica. Apesar das dificuldades impostas pelo contexto social brasileiro, é crucial que se comprometam com a verdade e com a produção de conhecimento relevante para a sociedade (JORGE; PADILHA, 2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria Crítica se apresenta como um paradigma para o desenvolvimento de gestores através da priorização de uma abordagem dialética e interdisciplinar. Em vez de adotar uma visão simplificada e isolada dos fenômenos, a Teoria Crítica busca a compreensão da realidade organizacional e social em sua totalidade, reconhecendo as intrincadas relações e os paradoxos que a moldam. Essa perspectiva desafia a noção de um conhecimento linear e fragmentado, que muitas vezes simplifica a complexidade do mundo real.

O pensamento crítico analisa a realidade como um processo dinâmico e em constante transformação, permeado por relações de interdependência e contradições inerentes. Essa visão complexa se alinha intrinsecamente com a natureza do ambiente organizacional, onde diferentes forças e interesses estão em jogo. Assim, incorpora contribuições de diversas áreas do saber, enriquecendo a análise das organizações e da sociedade.

A abordagem crítica analisa as estruturas organizacionais e as desconstrói, expondo ideologias que sustentam desigualdades e injustiças. Essa postura reflexiva e transformadora modifica a realidade, ampliando a capacidade dos gestores em formação de contestar normas e práticas organizacionais que reforçam desigualdades.

A metodologia crítica valoriza a entrevista como uma técnica de investigação, permitindo a emergência de significados e narrativas dos assuntos em relação a todo o social, incentivando a formação de gestores capazes de ouvir e integrar diferentes perspectivas. Dessa forma, interagindo com indivíduos e suas particularidades atípicas.

A perspectiva crítica valoriza a diversidade de ideias e o diálogo aberto, o que fortalece a coesão das equipes. Esta formação propicia um estilo de liderança comprometido com a inclusão e a responsabilidade social, ampliando o engajamento e a motivação dos membros da organização em direção a objetivos coletivos.

O pensamento crítico enfatiza a promoção da autonomia intelectual dos estudantes, incentivando a curiosidade, a liberdade de pensamento e a capacidade de questionar criticamente os conteúdos apresentados. Esse empoderamento intelectual favorece que atuem de forma independente, comprometendo-se com a transformação social.

No campo da pesquisa em Administração, a Teoria Crítica propõe que a produção de conhecimento não atenda exclusivamente aos interesses organizacionais. Ela defende uma produção acadêmica comprometida com a transformação social, voltada para a compreensão e superação das desigualdades sociais. Dessa forma, o conhecimento em Administração passa a ser um instrumento de reflexão e mudança social, com potencial para transformar as práticas organizacionais e os modelos de gestão.

Por fim, conclui-se que a Teoria Crítica se apresenta como um paradigma necessário para repensar a pesquisa na formação de gestores, sobretudo por seu compromisso com a emancipação e a autonomia. Por ser um paradigma de pesquisa transformador, contribui para a formação de gestores capazes de refletir criticamente sobre suas práticas e sobre as estruturas sociais que moldam o ambiente organizacional. Com essa formação, os gestores desenvolvem

uma postura ética e engajada, comprometida não apenas com a eficiência econômica, mas também com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

No entanto, por tratar-se de um estudo teórico e de natureza reflexiva, reconhece-se como limitação a ausência de dados empíricos que validem a aplicabilidade direta das proposições discutidas no presente estudo. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas avancem na investigação empírica sobre práticas pedagógicas inspiradas na Teoria Crítica, bem como explorem sua repercussão em diferentes contextos formativos e institucionais. Tais desdobramentos poderão aprofundar a compreensão sobre os impactos dessa abordagem na formação de gestores mais críticos, conscientes e socialmente comprometidos.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W. **Introdução à Controvérsia sobre o Positivismo na Sociedade Alemã**. In: HORKHEIMER, M.; BENJAMIN, W.; ADORNO, T. W.; HABERMAS, J. Textos escolhidos. São Paulo: Abril Cultural, 1980. p. 117-154. (Coleção “Os Pensadores”).

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis, RJ: Vozes. 1985.

HAYEK, F. A. **Direito, legislação e liberdade**: sobre regras e ordem; tradução de Carlos Szlak. — São Paulo: Faro Editorial, 2023. 192 p.:

JORGE, T. M.; PADILHA, V. A formação de administradores nas linhas de montagem de ilusões: crítica da miséria intelectual nos cursos de Administração no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 10, n. 2, p. 57, 2017.

LESCANO, A. F.. A teoria crítica dos sistemas da escola de Frankfurt. **Novos Estudos CEBRAP**. pp 163-177. 2010.

LIMA, B. T. C.; SANTOS, E. A. C. Socialização e dominação: a Escola de Frankfurt e a cultura. **Tempo Social, revista de sociologia da USP**, v. 30, n. 3. 2018.

LIMA, T B.; SILVA, A. B. Difusão das Perspectivas Teóricas da Aprendizagem na Formação de Administradores. REICE. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 11, n. 3, 2013.

LYOTARD, Jean-François. **A Condição Pós-Moderna**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.

MARANHÃO, C. M. S. A. **Indústria cultural e semiformação: análise crítica da formação dos administradores**. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

PATRUS, R.; MAGALHÃES, A. C. A pedagogia histórico-crítica como orientadora da prática educativa de cursos superiores de Administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PAULA, A. P. P.. Aproximações entre Michel Foucault e a Escola de Frankfurt: por uma abordagem pós-crítica radical para os estudos organizacionais. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 95, out-dez, 2020.

PAULA, A. P. P.; RODRIGUES, M. A.. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. spe, p. 10–22, nov. 2006.

POPPER, Karl. **A sociedade aberta e seus inimigos**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1998.

SANTOS, A. C. B; ALLOUFA, J. M. L.; NEPOMUCENO, L. H.. Epistemologia e metodologia para as pesquisas críticas em administração: leituras aproximadas de Horkheimer e Adorno. **RAE**, v. 50, n. 3, jul./set., p. 312-324, 2010.

SARAIVA, C. M.; PEREIRA, J. J.; REZENDE, A. F. Formação Crítica dos Administradores: Relatos de uma Experiência Pedagógica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 2, 2019.

SOARES, B. D. A impescindibilidade de uma educação emancipatória: formação crítica e administração pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2016, Porto Alegre. **Anais do IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre: SBEO, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.