



Educação em Administração: Reflexões à luz da Teoria Crítica em Adorno¹

Education in Administration: Reflections on the Adorno's Critical Theory

Anderson dos Santos

Universidade Federal de Sergipe – UFS – Brasil
annderson.st@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9456-2538>

Gracyanne Freire de Araujo

Universidade Federal de Sergipe – UFS – Brasil
gracyanne@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7303-8793>

Recebido: 05 Nov 2024

Revisado: 08 Set 2025

Aceito: 29 Out 2025

Resumo

Objetivo: articular uma discussão da Teoria Crítica na formação em administração, a partir do conceito de emancipação em Adorno. **Método:** por meio de uma análise sistemática da produção acadêmica acerca da formação em Administração, elencaram-se estudos que evidenciam a emancipação em Adorno como estímulo à autonomia e à consciência crítica dos estudantes. **Principais resultados:** são apresentados como principais resultados, quatro categorias contributivas para o campo da educação em Administração: (1) a Educação em Administração como prática emancipadora que promove a reflexão crítica sobre questões sociais e o desenvolvimento coletivo; (2) a formação crítica que fortalece a autonomia reflexiva dos estudantes, estimulando o questionamento das estruturas de poder, a consciência ética e a responsabilidade social; (3) a adoção de metodologias de ensino, como andragogia, aprendizagem experiencial, crítica colaborativa e caso para ensino, que fomentam o pensamento crítico e a prática reflexiva no processo de ensino-aprendizagem; e 4) a renovação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de Administração com forte mudança para a formação do estudante que exalte a autonomia e a consciência crítica. **Contribuições acadêmicas:** com as quatro categorias contributivas, este estudo ressalta a importância de uma formação que promova a emancipação dos estudantes com base nas reflexões da Teoria Crítica em Adorno, buscando desenvolver habilidades de pensamento crítico, capacidade de análise contextual e consciência dos impactos sociais e éticos das práticas administrativas. **Contribuições práticas:** com a carência da abordagem crítica em Adorno nos currículos de Administração, a renovação dos PPCs representa um significativo avanço para que professores (re)pensem em possibilidades pedagógicas para a formação dos estudantes.

Palavras-Chave: educação em administração; teoria crítica; formação reflexiva; transformação social.

Abstract

Purpose: to articulate a discussion of Critical Theory in business education, based on Adorno's concept of emancipation. **Method:** through a systematic analysis of academic production on business education, studies were selected that highlight Adorno's emancipation as a stimulus to students' autonomy and critical awareness. **Main results:** four contributive categories to the field of business education are presented as the main results: (1) Business education as an emancipatory practice that promotes critical reflection on social issues and collective development; (2) critical education that strengthens students' reflective autonomy, encouraging questioning of power structures, ethical awareness, and social responsibility; (3) the adoption of teaching methodologies, such as andragogy, experiential learning, collaborative critique, and case-based teaching, which foster critical thinking and reflective practice in the teaching-learning process; and (4) the renewal of Business Course Pedagogical Projects (PPC) with a strong shift toward training students that emphasize autonomy and critical consciousness. **Academic contributions:** with these four contributive categories, this study highlights the importance of education that promotes students' emancipation based on reflections from Adorno's Critical Theory, aiming to develop critical thinking skills, contextual analysis ability, and awareness of the social and

¹Editor: Samir Adamoglu de Oliveira (<https://orcid.org/0000-0003-4978-0557>)

ethical impacts of administrative practices. **Practical contributions:** given the lack of Adorno's critical approach in business curricula, the renewal of the PPCs represents a significant advance for educators to (re)consider pedagogical possibilities for student education.

Keywords: education in administration; critical theory; reflective training; social transformation.

1. Introdução

Desde os anos 2000, o curso de graduação em Administração no Brasil, baseado numa perspectiva norte-americana e prescritiva voltada para a indústria, tem se destacado como a principal impulsionadora da educação superior no país (Castro & Teodósio, 2023; Lourenço et al., 2016). No entanto, ao longo das últimas décadas, essa formação tem sido alvo de críticas crescentes relacionadas à preparação dos estudantes (Conceição & Moura, 2019). Uma das principais preocupações refere-se à tendência à "mercadorização excessiva" da formação, que tem provocado um aumento significativo no número de cursos na área (Maranhão & Paula, 2012; Saraiva, 2011), reforçando princípios centrados na eficiência e na maximização dos lucros. Essa situação resulta em uma formação que distorce o exercício da gestão, culminando na formação de profissionais com pouca experiência prática (Mintzberg, 2006), para a resolução de questões do mundo contemporâneo (Guedes et al., 2015).

Dentre as inconsistências do campo da Educação em Administração (EA) e sua capacidade de afetar educacionalmente a sociedade, um conflito se destaca como central: a influência da coisificação da sociedade e das práticas pedagógicas padronizadas na EA que prioriza mais fórmulas e modelos e menos o pensamento criativo e reflexivo (Maranhão et al., 2018). Percebemos que há uma tendência à banalização do conhecimento em administração, o que prejudica a autonomia e a reflexão crítica dos estudantes (Batista, 2000). Sob essa ótica, pesquisas sobre a formação em Administração têm sido conduzidas sob várias abordagens teóricas, incluindo a Teoria Crítica (Faria, 2009; Paula, 2007) que busca desafiar as tendências predominantes na Administração, criticando a formação, promovendo a reflexão sobre a profissão e debatendo o conhecimento dominante (Castro & Teodósio, 2023). Além disso, as pesquisas científicas têm estimulado a reflexão crítica, a análise aprofundada e a consciência dos estudantes sobre as complexidades e desafios do campo da Administração (Nascimento et al., 2013).

Nesse contexto, a Teoria Crítica (TC) em Adorno emerge como uma lente para questionar os fundamentos da sociedade capitalista (Adorno, 1996) e para ressaltar a urgência de transformar a realidade social (Maranhão & Paula, 2012). Seu foco está na busca pela emancipação humana e na análise crítica das estruturas organizacionais que perpetuam relações de dominação que produzem desigualdades sociais (Tragtenberg, 1979; Nascimento et al., 2013). Nesse sentido, dois estudos internacionais de grande importância para a TC na educação são as obras de Adorno, intituladas "Emancipação e Educação" (1995) e "Teoria da Semicultura" (1996), nas quais este filósofo e sociólogo alemão analisa a deterioração da cultura e da educação em uma sociedade industrializada.

Enquanto isso, no Brasil, alguns estudiosos da área de estudos organizacionais, alinhados à perspectiva crítica, convergem na análise das limitações dos modelos tradicionais de Administração e educação, destacando a influência das relações de poder, das desigualdades sociais e da dimensão humana nas organizações e no ensino da Administração. Entre os pensadores relevantes, destaca-se Alberto Guerreiro Ramos, que em sua obra "A Nova Ciência da Administração" (1989), critica a visão tradicional da Administração, centrada na racionalidade instrumental e burocrática, e propõe uma abordagem que integra a sociologia e a dimensão humana no estudo das organizações. Para Guerreiro Ramos, a administração não pode ser vista por técnicas isoladas, pois as organizações estão inseridas em contextos sociais específicos, onde fatores culturais, históricos e políticos influenciam a racionalização dos seus processos produtivos.

A reflexão de Guerreiro Ramos (1989) enfatiza que a modernização organizacional é um processo complexo e não linear, que requer a participação ativa e consciente dos sujeitos sociais na transformação das práticas e mentalidades, desafiando as limitações do modelo clássico para promover uma gestão mais comprometida com as realidades sociais. Assim, este sociólogo contribuiu para uma formação em Administração que alia eficiência técnica a um compromisso ético e social. Outro autor relevante é Maurício Tragtenberg, que tratou em "A Delinquência Acadêmica", publicado no final dos anos 1970, uma crítica à universidade como uma instituição de dominação de classe que, longe de ser neutra, reproduz as desigualdades sociais por meio de um saber burocratizado e capitalizado, onde o controle dos meios acadêmicos substitui os fins formativos e críticos.

Tragtenberg (1979) em sua obra denuncia a transformação da universidade em um espaço tecnocrático, com foco na formação de profissionais que servem aos interesses do capital e do Estado,

moldando estudantes e professores para aceitação acrítica do sistema, com avaliação rígida e conformismo, em vez de promover uma cidadania crítica e participativa. Desta forma, para a formação em Administração, isso significa que o ensino muitas vezes prioriza a reprodução dos valores hegemônicos do mercado e do poder institucional, preparando gestores para manterem estruturas de poder e dominação do que como agentes transformadores capazes de questionarem e modificarem as práticas organizacionais e sociais, o que reforça uma crítica necessária sobre a ética e a finalidade do ensino nessa área.

Fernando Prestes Motta também manifestou suas preocupações ao longo de sua carreira, especialmente em seu livro “Organização e Poder” (1986) ao discutir a questão do poder nas organizações sob uma perspectiva sociológica crítica, enfatizando como as organizações desenvolvem mecanismos de controle e reprodução ideológica que influenciam profundamente as relações de poder no âmbito empresarial, estatal e educacional. Motta (1986) ressalta que essas instituições, longe de apenas promover a realização individual, estão fortemente orientadas para a consecução de metas organizacionais relacionadas a tamanho, poder e sobrevivência, algo que impacta diretamente o ensino em Administração ao apresentar a necessidade de uma abordagem crítica que extrapole o gerencialismo tradicional, incorporando uma reflexão sobre a dimensão do poder, da disciplina e da ideologia nas práticas administrativas e no processo formativo dos administradores. Além destes estudiosos, Vieira et al. (2012) em “Teoria Geral da Administração”, refletem sobre as teorias administrativas a partir de um paradigma crítico, enfatizando uma visão da Administração centrada no valor essencial do ser humano.

Diante da breve análise dessas obras e da TC em Adorno, este artigo tem como objetivo articular uma discussão da Teoria Crítica na formação em Administração, a partir do conceito de emancipação em Adorno. Para alcançar tal objetivo, algumas provocações emergem para refletirmos sobre: como podemos articular de maneira eficaz a criticidade adorniana no âmbito da emancipação na Educação em Administração? Quais abordagens educacionais podem orientar a incorporação da Teoria Crítica em Adorno à realidade educacional contemporânea nessa área? Como as práticas educacionais tradicionais podem ser transformadas para promoverem uma formação mais crítica e emancipatória? Por meio de uma análise sistemática da produção acadêmica acerca da formação em Administração elencaram-se estudos que evidenciam a emancipação em Adorno como estímulo à autonomia e à consciência crítica dos estudantes. Então, neste artigo, buscamos discutir sobre essas provocações, a partir de quatro categorias contributivas para o campo da educação em Administração, que permitiram análises e reflexões sobre o tema, além de explicar alguns modelos pedagógicos que incentivem a emancipação dos estudantes para desenvolver a autonomia, o pensamento crítico e a contestação das formas opressivas de gestão nas organizações.

Este estudo contribui para a área ao resgatar um teórico importante, Theodor Adorno, ao fortalecer a discussão acadêmica sobre Educação em Administração à luz da crítica emancipadora adorniana, considerando que, há cerca de uma década, o campo pouco avançou nessas discussões. Cabe ressaltar que a escolha teórica de Adorno se mostrou necessária para inserir, no contexto da Administração, uma perspectiva crítica e emancipadora, com o intuito de pensar a ação do administrador frente às organizações, com autonomia para contrariar as tendências hegemônicas e o processo de tomada de decisões e, assim, favorecer novos caminhos para a formação dos administradores.

Assim, a exposição deste trabalho está organizada em seis seções, além da introdução e da estratégia metodológica. A terceira e a quarta seções apresentam temas centrais do referencial teórico sobre as apropriações críticas e as perspectivas teóricas quanto à emancipação no campo da educação em Administração. Na quinta seção discutem-se as categorias contributivas do estudo e a sexta seção constam as considerações finais.

Apresentaremos ao longo deste texto que a educação em Administração necessita ir além da transmissão de conhecimento padronizado e instrumental, buscando desenvolver habilidades de pensamento crítico, capacidade de análise contextual e consciência dos impactos sociais e éticos das práticas administrativas. E assim, ao estabelecer uma conexão sólida entre a teoria e a prática, esta formação em Administração estimula e promove o trabalho colaborativo, a autonomia e a reflexão, fomentando a troca de experiências e debates, enriquecendo significativamente o processo de aprendizagem emancipatório e transformador (Silva et al., 2017; Santos & Oliveira, 2015; Rodrigues & Dellagnelo, 2013; Closs & Antonello, 2010).

2. Estratégia metodológica

Para a operacionalização deste estudo foi realizada uma análise sistemática da produção acadêmica no Portal de Periódicos da CAPES, de modo a selecionar, no período de 2000 a 2025, estudos que agregassem a discussão sobre Educação em Administração, Emancipação e Teoria Crítica. Contudo, identificamos poucos estudos sobre essa temática no campo da Administração, conforme apresentado na Tabela 1. Essa carência de pesquisas sobre a relação desses temas foi uma das razões que justificam o desenvolvimento deste artigo.

Tabela 1 – Estudos temáticos no campo da Administração

Autores		Título do artigo	Contribuição para a pesquisa
1	Paula & Rodrigues (2006)	Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades.	Aborda os desafios e possibilidades da pedagogia crítica no ensino da Administração.
2	Faria (2009)	Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte.	Explica a evolução da teoria crítica nos estudos organizacionais no Brasil e como ela se manifesta em diferentes abordagens.
3	Closs & Antonello (2010)	Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial.	Fala sobre a importância da reflexão crítica na formação dos gestores e como a aprendizagem transformadora pode ajudar nesse processo
4	Saraiva (2011)	A Educação Superior em Administração no Brasil e a questão da Emancipação: um túnel no fim da luz?	Analisa as incoerências da educação superior em Administração no Brasil, centrada no mercado, e propõe uma formação voltada à emancipação humana.
5	Mafra et al. (2012)	Ensino-aprendizagem numa perspectiva crítica: relatos de uma experiência	Apresenta uma reflexão coletiva sobre uma experiência de ensino-aprendizagem desenvolvida sob uma perspectiva crítica em um curso de pós-graduação stricto sensu em Administração.
6	Maranhão & Paula (2012)	Pedagogia Crítica e Ensino em Administração: em busca de novas abordagens	Aborda uma análise histórica da pedagogia crítica e discute como ela pode transformar o ensino em Administração.
7	Nascimento et al. (2013)	O Que Há de Crítica na Formação “Crítica”? Uma Análise de Dois Cursos de Graduação em Administração no Rio de Janeiro	Analisa de que maneira a Teoria Crítica e os Estudos Críticos são abordados na disciplina de Teoria Geral da Administração, com o objetivo de compreender se eles contribuem para a formação de administradores críticos ou se apenas reproduzem conceitos pré-existentes.

Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando a escassez de estudos sobre o processo formativo pautado na reflexão crítica e autônoma dos sujeitos com a ótica da TC e da emancipação, “fez-se necessário assumir uma postura qualitativa, evitando seguir um roteiro pré-estabelecido para a obtenção do conhecimento” (Bezerra & Davel, 2025, p. 9). No caso desta pesquisa, utilizou-se da criatividade para estabelecer vínculos menos evidentes, promovendo o surgimento de ideias inovadoras, com o objetivo de direcionar a pesquisa ou explorar novos campos do saber (Breslin & Gatrell, 2023).

Na análise sistemática da literatura, dentre os estudos alinhados ao objetivo deste artigo e apresentados na Tabela 1, apontamos a contribuição de Saraiva (2011) que propõe uma formação em Administração baseada na emancipação. Assim como Faria (2009), que nos apresenta um aprofundamento teórico sobre a TC e o compromisso ético-político dos indivíduos nas organizações. Os demais estudos (Paula & Rodrigues, 2006; Closs & Antonello, 2010; Mafra et al., 2012; Maranhão & Paula, 2012; Nascimento et al., 2013) cooperam com abordagens, ideias e propostas que incitam à importância da pedagogia crítica na formação em Administração.

Ao longo da construção deste artigo, também foram analisadas as referências desses estudos e incorporadas ao artigo aquelas que contribuiriam para o alcance dos resultados. Assim foram incorporados estudos como os de Furtado et al. (2022), Maranhão et al. (2018), Landefester e Metelmann (2019), e dentre outros que, de maneira indireta, auxiliaram com a reflexão deste estudo. Assim, a Tabela 1 foi o nosso guia na preparação da pesquisa, e a escassez percebida nos fez buscar referências de outras áreas do conhecimento, como na Educação e na Filosofia, “com o intuito de adotar uma perspectiva ampla, em que não somos limitados por fronteiras disciplinares” (Bezerra & Davel, 2025, p. 9).

3. Apropriações críticas do campo da educação em Administração

A noção de educação é frequentemente subutilizada pelos pesquisadores da área de Administração, em comparação com os conceitos de aprendizagem transformadora (Closs & Antonello, 2010) e competências que dominam os debates desse campo. Assim, a discussão sobre a educação no campo da Administração tende a se restringir principalmente ao contexto das escolas de negócios e suas abordagens de ensino-aprendizagem (Barbosa & Davel, 2022; Bispo & Davel, 2021; Arbaugh, 2016).

Os estudos críticos no campo da Administração sempre ganharam destaque, como destacado pelo surgimento e crescimento do movimento *Critical Management Studies* em nível internacional (Alverson & Deetz, 1998), pelos eventos internacionais como *European Group of Organizational Studies* (EGOS) e pela inclusão de linhas temáticas críticas em eventos importantes como o *Academy of Management* e, especificamente no Brasil, os encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEO) e pela presença de autores que compartilham trabalhos críticos no domínio da Administração brasileira (Santos & Oliveira, 2015). Apesar dos avanços na literatura, esses progressos ainda não têm refletido significativamente na prática, no que se refere à reformulação pedagógica dos cursos de Administração e ao uso da TC como instrumento de desnaturalização das estruturas que sustentam a racionalidade instrumental (Santos, 2025; Guerreiro Ramos, 1989).

A proposta da educação crítica em Administração busca estabelecer uma relação colaborativa entre educadores e educandos, com o intuito de promover a conscientização crítica dos estudantes. No entanto, a carência da abordagem da TC, que tem como propósito analisar a predominância da racionalidade técnica no contexto da sociedade industrial e as implicações ideológicas da produção cultural na formação da consciência social, representa uma limitação significativa na formação dos estudantes na maioria dos cursos de graduação em Administração (Nascimento et al., 2012; Castro & Teodósio, 2023; Fabiano & Silva, 2012; Pucci, 2001).

Dentro desse contexto os cursos de Administração no Brasil adotam uma abordagem pedagógica semelhante a um processo de produção, em que os estudantes são os insumos em busca de formação e os professores são os facilitadores com a expertise necessária. Assim, o “ensino de Administração mais treina do que educa, e, com isso, deixa implícita a predominância da ética do mercado em detrimento da humana, base para a emancipação do homem” (Saraiva, 2011, p. 52). O resultado desse modelo de mercantilização da EA é estudantes “prontos” para o mercado de trabalho, refletindo o sucesso das instituições. Assim, essa dinâmica de “fabricação” de discentes se perpetua de forma contínua (Castro & Teodósio, 2023; Paula & Rodrigues, 2006; Meirelles & Matias, 2020) com valores hegemônicos e conformismo (Tragtenberg, 1979), sem resistir à opressão de poderes (Guerreiro Ramos, 1989).

Diante deste debate, Faria (2009) apresenta uma análise contundente da inserção da Teoria Crítica no campo dos estudos organizacionais no Brasil, enfatizando que essa teoria desperta o olhar sobre as relações de poder nas organizações e questiona as abordagens simplistas da crítica teórica. O autor destaca que a teoria crítica, especialmente inspirada na tradição frankfurtiana, desvela as relações complexas de poder, controle e ideologia que permeiam as organizações, compreendendo-as como construções sociais dinâmicas e contraditórias.

Assim como Adorno (1995, 1996), Faria (2009) ressalta a necessidade de uma epistemologia dialética que busque entender as contradições subjacentes nas estruturas organizacionais e suas relações com a sociedade capitalista. Assim, Faria (2009) evidencia a importância de distinguir claramente a teoria crítica de abordagens críticas menos fundamentadas, sublinhando seu papel político e ético na busca pela emancipação dos trabalhadores e na denúncia das formas ocultas e explícitas de dominação dentro das organizações. Com esse pensamento em Faria, este estudo se mostra relevante ao incluir a perspectiva emancipatória na educação em Administração.

Para este artigo adotamos o pensamento de Adorno, como base teórica por abordar problemáticas educacionais em suas obras “Educação e Emancipação” (1995) e “Teoria da Semicultura” (1996), em que analisa a reprodução de conhecimento sem propósito e a busca pela emancipação humana. Os estudos de Adorno (1995, 1996) em torno dessa problemática educacional foram argumentados na perspectiva de que os indivíduos semiformados, que consomem informações de diversas fontes sem reflexão crítica, tornam-se mais dominados coletivamente. Adorno (1996) critica a massificação de informações que se passam por conhecimento, neste caso um pseudoconhecimento, e afirma que a cultura não deve ser tratada como uma mercadoria (Maranhão et al., 2017). Dessa forma, a semicultura se estabelece como um princípio deseducativo, exigindo uma postura de resistência, em que a

autorreflexão crítica surge como uma alternativa, uma vez que a cultura também perdeu seu caráter original e se transformou em cultura de massas (Meirelles & Matias, 2020).

A partir disso, a reflexão crítica proposta por Adorno (1996) direciona-se para a análise da construção realizada pela sociedade contemporânea, da efetiva massificação e “tecnologização” da educação, decorrentes da iniciativa política de tornar o ensino acessível a todos através da padronização da aprendizagem (Maranhão et al., 2018; Pucci, 2009). No entanto, essa abordagem educacional conduz a uma postura passiva por parte dos estudantes, com menos ênfase em práticas pedagógicas que promovam a autonomia e a consciência crítica (Batista, 2000). A ausência de estímulos para a participação ativa e o desenvolvimento do pensamento independente resulta em um aprendizado superficial e restrito, comprometendo a capacitação criativa e reflexiva dos estudantes para enfrentarem os desafios contemporâneos (Silva et al., 2017).

Castro e Teodósio (2023), ao analisarem os estudos de Paula e Rodrigues (2006) e de Alcadipani e Bresler (2000), corroboram que o ensino em Administração no Brasil é influenciado pela “macdonaldização”, com foco em números de cursos, matrículas e aprovações em vez da qualidade da formação dos indivíduos. Isso leva à padronização de informações e à maximização da quantidade de estudantes, resultando em uma abordagem de “universidades-lanchonete” com professores seguindo “receitas de bolo” e doutrinas dos manuais de gestão. Por conseguinte, a educação transformou-se num produto adquirido pelos alunos, como forma de garantir a eles a qualidade de servir também como um produto ao mercado industrial (Maranhão et al., 2017). Assim, entendemos que educação é vista como “meio para”, um sentido puramente instrumental, e não formativo/ético.

Nessa lente discursiva, Gruschka (2014) propõe uma nova abordagem pedagógica baseada nos limiões críticos de Adorno, visando à recuperação crítica dos sujeitos. A pedagogia crítica busca transformar o ambiente da sala de aula e uma alternativa eficaz para separar os interesses econômicos da educação, priorizando a prática formativa (Maranhão & Paula, 2012; Maranhão & Rodrigues, 2009). Para isso, é fundamental reavaliar não apenas o conteúdo ensinado, mas também a formação dos educadores e a qualidade da educação oferecida aos que ingressam no sistema educacional (Silva et al., 2017).

Paralelamente, Mafra et al. (2012) destacam a importância das perspectivas críticas, que incluem a complexidade dos fenômenos sociais, a autonomia e a criatividade. Eles ressaltam a necessidade de adotar uma abordagem crítica não apenas em relação aos conteúdos, mas também na forma como são elaborados e compartilhados. Consoante a essa discussão, para promover a autonomia e a criatividade é essencial considerar o estudante como o principal agente na construção de seu próprio aprendizado, o professor como um facilitador desse processo e o ambiente como um espaço de interação ativa. Para isso, faz-se necessária a implementação de estratégias educacionais que estimulem a criatividade e investimentos em informação, formação contínua e apoio aos profissionais da educação para sua efetiva aplicação (Barros et al., 2024; Mafra et al., 2012; Silva et al., 2017).

Diante dessa discussão, sabe-se que há um consenso crescente sobre a importância de preparar os estudantes para enfrentarem os desafios atuais da vida pessoal e profissional, capacitando-os para assumirem papéis de liderança e a desenvolverem habilidades e criatividade para abordar e solucionar problemas emergentes (Silva et al., 2017).

Contudo, entendemos que há uma fragilidade estrutural no campo da EA, já que a formação profissional ainda é fortemente alicerçada em técnicas e comportamentos ajustados ao mercado de trabalho, muitas vezes em detrimento da formação crítica e reflexiva dos alunos (Saraiva, 2011). Essa ênfase perpetua perspectivas dominantes do mercado (Wallo et al., 2022), que acabam alienando o processo formativo.

4. Perspectivas teóricas de emancipação do campo em administração

A emancipação é vista como um processo que exige o esclarecimento do indivíduo, libertando-o da condição de tutela e da dominação do capitalismo (Dias, 2022; Tragtnenberg, 1979), o que implica em uma boa formação educacional que permita ao indivíduo reconhecer seu papel no mundo, tornando-se autônomo e protagonista de sua própria história (Silva et al., 2024).

Adorno (1995) argumenta que a emancipação não deve ser entendida apenas como uma adaptação ao sistema social, mas como um movimento que envolve a conscientização sobre as condições objetivas e subjetivas da dominação. A educação, portanto, deve ser um meio para alcançar essa emancipação, permitindo que os indivíduos se desidentifiquem com a formação cultural dominante e desenvolvam sua autonomia crítica (Dias, 2022). No ambiente acadêmico, um estudante que se torna

autônomo e valoriza a educação adquire a habilidade de questionar criticamente a indústria cultural (Maranhão et al., 2017), a formação pautada no conhecimento capitalista e refletir sobre a sua profissão e o impacto de suas atitudes, comprometendo-se com a sociedade (Castro & Teodósio, 2023; Lourenço et al., 2016).

É diante dessa perspectiva que a educação é fundamental para a estrutura social de qualquer sociedade, desempenhando um papel crucial nos processos de socialização que criam, reproduzem e transformam as normas de convivência, pois, além de estabelecer formas de disciplina e controle, a educação molda comportamentos e valores (Bispo & Davel, 2021).

A TC, especialmente no pensamento de Adorno (1995, 1996), influencia quanto à interpretação e transformação da sociedade e do conhecimento na educação de diversas maneiras. Adorno (1995) postula a interpretação e a transformação da sociedade e do conhecimento como premissas básicas de uma educação emancipatória. Ele destaca a importância de uma crítica profunda ao positivismo, ressaltando que a crítica da sociedade é transpassada também em uma crítica do conhecimento. Além disso, em seus estudos, Adorno enfatiza a necessidade de manter a tensão entre o indivíduo e a sociedade afim de romper com a lógica do capital e a razão instrumental, para isso deve-se associar a educação à emancipação como seu objetivo principal. Portanto, a TC de Adorno propõe uma abordagem crítica e reflexiva na educação, visando à transformação e emancipação dos indivíduos e da sociedade (Shoukry & Fatien, 2023; Maranhão et al., 2017; Batista, 2000).

Nos estudos de Adorno (1995, 1996), identificamos que a Educação deve ter uma finalidade formativa, que inclui também uma perspectiva emancipatória e ética. Ele reconhece a necessidade de adaptação nesse processo, destacando a ambiguidade como crucial na educação emancipatória (Batista, 2000). O pensamento de Adorno (1996) fortalece a resistência nos contextos familiares, escolares e universitários, enfatizando o papel do indivíduo nesse processo. Ele alerta para não transformar a educação em um culto à individualidade, pois uma educação sem considerar os outros indivíduos podem ser repressiva (Adorno, 1995). Essa perspectiva problematizadora, discutida por Adorno (1996), alinha-se com a necessidade contemporânea de gestores serem adaptativos, reflexivos e orientados para a ação, modificando ativamente a prática de gestão como uma prática social. A mudança para uma gestão que reconhece as diversas relações de opressão e que pode ser reorientada por meio do diálogo, reflexão e ação é uma conquista significativa (Barros et al., 2024; Shoukry & Fatien, 2023; Maranhão et al., 2017).

Desta maneira, é importante salientar que a emancipação humana não se limita apenas a aspectos políticos, culturais, religiosos e econômicos, mas envolve um reconhecimento amplo dos direitos em diversas áreas da sociedade. Para que a emancipação ocorra, é fundamental que o indivíduo evolua socialmente e desenvolva a capacidade de entender sua realidade (Santana et al., 2020). Isso implica que as pessoas devem ser capazes de criarem suas próprias oportunidades de interação com o ambiente ao seu redor. Essa capacidade é alimentada pelos conhecimentos adquiridos em contextos educativos, que proporcionam as ferramentas necessárias para que os indivíduos possam agir de forma consciente e autônoma em suas vidas (Bispo & Davel, 2021; Santana et al., 2020; Maranhão et al., 2017).

Portanto, a TC propõe uma abordagem crítica e reflexiva da sociedade e do conhecimento na educação, visando não apenas à compreensão teórica, mas também à transformação e emancipação dos indivíduos e da sociedade como um todo (Barros et al., 2024; Shoukry & Fatien, 2023). Ao desenvolver uma postura autocrítica, o estudante busca uma educação mais significativa e transformadora (Maranhão et al., 2017). Dessa forma, será possível preservar uma consciência menos impactada pela alienação, permitindo que o objetivo da formação emancipatória seja efetivamente alcançado (Meirelles & Matias, 2020).

A partir da discussão apresentada, na seção seguinte expomos as principais contribuições deste estudo para o campo da EA.

5. Discussão e implicações teóricas contributivas para a educação em administração

Se a educação é uma prática social que permeia todas as nossas formas de socialização, as maneiras como vivemos no dia a dia são reflexos dessas diversas oportunidades educativas. Dessa forma, estamos sempre educando e sendo educados (Bispo & Davel, 2021). Contudo, precisamos nos questionar como podemos minimizar as barreiras à construção de um pensamento emancipatório em Administração.

Nesse sentido, considerando o objetivo deste artigo e as discussões apresentadas, nas seções anteriores, elaboramos na Tabela 2 as quatro categorias contributivas deste estudo, com o objetivo de destacar os tensionamentos teóricos emergentes dos resultados deste estudo para o campo da Educação

em Administração, a saber: 1) Formação em Administração em uma ação emancipadora; 2) Formação crítica para o desenvolvimento da autonomia reflexiva; 3) Adoção de metodologias de ensino; e 4) Renovação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de Administração.

Tabela 2 – Categorias contributivas para a educação em administração

Categoria		Contribuição	Referência
1	Educação em Administração como prática emancipadora	Adotar a emancipação pode consolidar a EA como prática social transformadora, que promove reflexão crítica sobre questões sociais e desenvolvimento coletivo.	Adorno (1995); Furtado et al. (2022); Maranhão et al. (2018); Saraiva (2011).
2	Formação crítica para o desenvolvimento da autonomia reflexiva	A EA precisa fortalecer a formação que estimule estudantes a questionar estruturas de poder, repensar práticas organizacionais e sociais e desenvolver consciência ética e responsabilidade social por meio de uma postura autocrítica que vise preservar a consciência emancipada e menos alienada.	Landefester & Metelmann, (2019); Furtado et al. (2022); Faria (2009); Maranhão & Paula (2012); Paula & Rodrigues (2009); Mafra et al. (2012); Nascimento et al. (2013).
3	Adoção de metodologias de ensino	Uso de abordagens educacionais como metodologias ativas, andragogia, aprendizagem experiencial, crítica colaborativa e caso para ensino para fomentar o pensamento crítico e a prática reflexiva na formação.	Knowles (1980); Dewey (1971, 2010); Buckley (2018); Araujo & Davel (2018); Fiorini et al. (2022); Closs & Antonello (2010); Santos & Araujo (2025).
4	Renovação dos PPC	A atual formação em Administração é centrada na lógica técnico-instrumental, o que limita a capacidade dos futuros administradores de desenvolverem uma postura crítica e emancipadora diante das estruturas sociais, econômicas e políticas.	Saraiva (2011); Santos (2025).

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dos estudos analisados, constatamos que a Teoria Crítica em Adorno possui um potencial de questionar as estruturas de poder e, aplicada ao campo da educação, mostra-se como um instrumento para promover uma formação mais reflexiva e autônoma para os estudantes, desafiando a reificação dos processos educativos e promovendo a emancipação dos estudantes (Adorno, 1995, 1996).

Adorno destaca a importância da conscientização e da resistência nos processos educacionais. Pensar a proposta desse estudioso no campo da EA é orientar o processo de ensino-aprendizagem como uma prática emancipadora (categoria 1), reconhecendo a abordagem adorniana como resistência à passividade do ensino tradicional, ao valorizar o reconhecimento das relações de opressão nas organizações e na sociedade, estimulando o diálogo, a reflexão e a ação transformadora (Furtado et al., 2022; Maranhão et al., 2018; Adorno, 1995). Assim como para Freire (1979), a educação deve constituir um processo de conscientização que emancipa os indivíduos das estruturas opressoras, estimulando a reflexão crítica sobre a realidade.

Ressalta-se também que a carência de uma perspectiva crítica na formação acadêmica para o desenvolvimento da autonomia reflexiva (categoria 2) pode gerar uma desconexão entre o conhecimento técnico e a compreensão das questões sociais, limitando a capacidade do administrador em atuar eticamente diante dos desafios atuais (Mafra et al., 2012). Assim, uma educação que privilegie a emancipação, a reflexão contextual e os impactos sociais e éticos contribui para formar profissionais mais críticos e socialmente comprometidos, aptos a promoverem mudanças em suas organizações e na sociedade (Landefester & Metelmann, 2019; Furtado et al., 2022; Closs & Antonello, 2010).

No entanto, é fundamental que nos perguntemos: como podemos incorporar a criticidade adorniana na Educação em Administração? Quais abordagens educacionais podem contribuir para que a Teoria Crítica em Adorno se integre à realidade educacional contemporânea nessa área? Esses questionamentos são necessários, uma vez que, a educação tradicional, geralmente marcada por métodos de avaliação pouco participativos e por conteúdos desvinculados da realidade, restringe a formação de estudantes dotados de habilidades críticas, criativas e colaborativas. Orientações para as respostas a estes questionamentos podem ser encontradas na adoção de metodologias de ensino em Administração (categoria 3) que promovem a análise crítica e o pensamento situacional. Para assim, desenvolver a criação de um saber mais independente e relacionado às experiências dos alunos, por meio do uso de metodologias ativas, andragogia, aprendizagem experiencial e crítica colaborativa, as quais se alinham à criticidade promovida pela TC e pela experiência para a prática profissional do administrador.

Primeiramente, para incorporar os conceitos e as bases teóricas da andragogia na discussão da teoria crítica na EA, é fundamental reconhecer que ambas as abordagens compartilham um foco na autonomia do indivíduo e na relevância da experiência na aprendizagem. Para Malcolm Knowles (1980), um dos principais teóricos da andragogia, esta é definida como o estudo das melhores práticas para guiar adultos em seu processo de aprendizagem. Knowles (1980) fundamenta a andragogia em dois pressupostos essenciais: o primeiro é que a experiência dos indivíduos é a principal fonte de aprendizado; o segundo é que a motivação para aprender decorre da oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em suas atividades diárias, alinhando-se às suas necessidades e interesses.

Além disso, contribui para uma formação fundamentada na reflexão, flexibilidade, abertura ao novo, capacidade de escuta, responsabilidade e no fortalecimento do relacionamento interpessoal. Isso concretiza-se através das práticas andragógicas tais como: “resumos de textos, avaliação crítica, pesquisas e apresentações sobre determinado assunto, autoavaliação; bem como simulações, construções coletivas de jogos de aprendizagem, dramatizações, criações de poesias, músicas, danças e tantos outros contextos artísticos diversos” (Conceição & Moura, 2019). Logo, por meio dessas estratégias de ensino inspiradas na andragogia, os estudantes tornam-se pensadores reflexivos, capacitados para liderarem e implementarem mudanças significativas na sociedade (Buckley, 2018). Essa orientação, alinha-se com o que foi apresentado neste ensaio a partir da perspectiva da emancipação defendida por Adorno (1995).

Defendemos também que o estudante de Administração busca, em sua formação, adquirir conhecimentos, habilidades e competências que sejam aplicáveis ao seu contexto de trabalho, visando seu desenvolvimento pessoal e profissional. A abordagem experiencial da educação pode proporcionar a esses estudantes a oportunidade de alcançar esses objetivos, conectando teoria e prática (Bispo et al., 2020), enfatizando a experiência como um elemento central na formação em Administração.

A experiência educacional é um processo contínuo e dinâmico que integra ação, reflexão e aprendizado, fundamentando-se em experiências práticas que permitem aos estudantes interagirem com o ambiente (Dewey, 1971). Essas interações sociais são essenciais para o desenvolvimento do senso de si mesmos (Dewey, 2010) e ocorrem em uma relação entre o mundo interior e o exterior do indivíduo, definindo, assim, o próprio conceito de experiência (Beard & Wilson, 2006). A abordagem experiencial na EA pode ser enriquecida por meio de atividades em sala de aula, tais como estratégias de ensino: a Crítica Colaborativa e as Discussões em Grupo (Araujo & Davel, 2018).

Na Crítica Colaborativa, os estudantes têm a oportunidade de comentar sobre as sugestões e planos de ação de outras equipes, o que não apenas constrói críticas construtivas, mas também promove a reflexão sobre o trabalho em equipe. Já nas Discussões em Grupo, as reflexões coletivas em sala de aula permitem que os estudantes compartilhem suas experiências e aprendizados, favorecendo a reflexividade ao considerarem diferentes perspectivas e aprenderem uns com os outros (Araújo & Davel, 2018).

No contexto da formação em Administração, a experiência proporciona aos estudantes a oportunidade de refletir sobre suas vivências, o que os ajuda a aprender a identificar oportunidades e tomar decisões estratégicas de forma mais eficaz (Dewey, 1971). Desta forma, a experiência se torna significativa quando é acompanhada de reflexão, análise e pesquisa, permitindo que os estudantes adquiram conhecimentos que os tornam mais aptos a enfrentarem novos desafios (Higgins et al., 2013).

Portanto, essas abordagens educacionais devem ser direcionadas para um ensino mais inovador e desafiador em Administração, que forme profissionais autorreflexivos, capazes de contribuir de maneira ética e eficaz para a evolução da sociedade brasileira (Gobbo et al., 2017). Contudo, como as práticas educacionais tradicionais podem ser transformadas para promoverem uma formação mais crítica e emancipatória? A resposta orientadora também pode estar na compreensão de que os professores precisam resistir e enfrentar a própria lógica do ensino administrativo que é funcional à reprodução da racionalidade instrumental dominante (Guerreiro Ramos, 1989; Saraiva, 2011; Motta, 1986; Rodrigues & Dellagnelo, 2013). Nesse aspecto, os professores podem, por exemplo, apoderar-se do impacto de metodologias ativas de ensino, como a aprendizagem baseada em problemas e a sala de aula invertida, para estimular a autonomia dos estudantes e promover um aprendizado mais significativo e contextualizado (Fiorini et al., 2022). Além disso, destacamos a importância de adotar casos para ensino, como proposto por Santos & Araujo (2025), que visa desenvolver a capacidade crítica dos estudantes; discutir de que forma os gestores organizacionais podem influenciar a cultura corporativa; e compreender a emancipação como um processo educativo fundamental para a formação da consciência crítica na área de Administração.

Assim, notamos que o uso dessas metodologias ativas tem o potencial de estimular o pensamento crítico dos estudantes, tornando-os protagonistas de seu próprio aprendizado (Silva et al., 2024). Outrora, entendemos que o professor é um agente de transformação social e o seu papel educativo precisa ser focado em promover uma educação emancipadora, transformando as escolas em espaços democráticos, para fortalecer valores progressistas e estimular o diálogo público baseado na igualdade e justiça social (Maranhão & Paula, 2012; Paula & Rodrigues, 2010). Tal pensamento contribui, para assim, romper velhas práticas de ensino pouco emancipatórias. Desta forma, esperamos que a educação como prática emancipadora se torne uma realidade, mesmo em um contexto desafiador, marcado pela busca incessante por eficiência e resultados no mercado administrado.

Contudo, a contribuição mais significativa para a articulação do ensino da teoria crítica em Adorno (categoria 4), a partir do conceito de emancipação, concretiza-se por meio da renovação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). No estudo de Santos (2025), evidencia-se a importância de uma reformulação da estrutura curricular do curso de Administração para superar a predominância da formação técnico-instrumental e contemplar uma abordagem mais ampla, que integre responsabilidade social, ética, criticidade e postura humanista, conforme preconizado pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e por estudiosos como Adorno (1995, 1996), Faria (2009), Tragtenberg (1979), Guerreiro Ramos (1989) e Motta (1986).

Essa reformulação é necessária porque apesar das normativas que regem os cursos de Administração apontarem para a formação de administradores críticos, éticos e socialmente conscientes, na prática há um descompasso entre o ideal das DCNs e a efetivação das competências críticas, em função da falta de preparo docente, resistência institucional e carência do uso da Teoria Crítica nos currículos (Santos, 2025). Dessa forma, a mudança curricular se justifica para promover a formação de profissionais capazes de compreenderem e intervirem nas relações de poder e nos desafios sociais para se libertarem da opressão e da ideologia vigente (Rodrigues & Dellagnelo, 2013). Além disso, Santos (2025) propõe a incorporação da Teoria Crítica, a partir da perspectiva emancipadora de Adorno, nas disciplinas obrigatórias do núcleo básico de formação, como Sociologia e Ética e Responsabilidade Social, bem como a criação de uma disciplina voltada ao Desenvolvimento do Estudante, que acompanhe o amadurecimento do senso crítico ao longo do curso.

Diante dessas análises contributivas para a Educação em Administração, este estudo, possibilita que a criticidade possa ser uma prática efetiva, desenvolvendo a educação emancipadora e transformadora para combater a instrumentalidade racional na formação em Administração.

Diante dos questionamentos suscitados pelas discussões deste artigo, sugerimos que futuras pesquisas direcionem caminhos concretos que priorizem a escuta ativa dos estudantes, visando compreender suas percepções e perspectivas sobre a emancipação e a desnaturalização do sistema hegemônico na formação em Administração. Além disso, recomendamos investigar o grau de adesão, resistência ou indiferença das instituições de ensino superior em relação à incorporação do ensino crítico nos cursos de graduação, além de aprofundar pesquisas sobre a concepção dos estudantes quanto à formação em Administração e emancipação.

6. Considerações finais

Com base nas ideias e teorias de Adorno (1995, 1996) sobre emancipação e semicultura, assim como também por diversos estudos atemporais, podemos afirmar que a educação, sob a influência do sistema capitalista, serve principalmente para formar mão de obra que atenda às demandas do mercado (Meirelles & Matias, 2020). Este artigo teve como objetivo articular uma discussão da Teoria Crítica na formação em administração, a partir do conceito de emancipação em Adorno. Para isso, reiteramos que a Teoria Crítica em Adorno pode estimular a reflexão, a autonomia e a consciência crítica dos estudantes, contribuindo assim, enquanto prática emancipadora, para uma formação mais reflexiva e transformadora no campo da EA.

Portanto, articular a Teoria Crítica em Adorno, a partir da perspectiva da emancipação na formação dos administradores, visa questionar a reprodução acrítica das estruturas de poder e das práticas organizacionais hegemônicas. Trata-se de educar profissionais capazes de compreenderem as contradições sociais e organizacionais, questionarem a lógica instrumental dominante e promoverem transformações que integrem a eficiência técnica a um compromisso ético, social e humanista (Vieira et al., 2012; Guerreiro Ramos, 1989). Dessa forma, a formação emancipatória potencializa a autonomia dos administradores enquanto agentes críticos e engajados na construção de organizações mais democráticas, inclusivas e socialmente responsáveis, comprometidas não apenas com resultados

econômicos, mas com a promoção da justiça social e da equidade nas relações de trabalho e na sociedade como um todo.

Reafirmamos que é necessário, além da renovação curricular da graduação, adotar uma abordagem que valorize a reflexão crítica, a análise do contexto e a responsabilidade social na formação dos estudantes de Administração, como as metodologias ativas de ensino, a andragogia e a abordagem experiencial, por exemplo. Essas formas de ensino em Administração são cruciais para que os futuros administradores não apenas compreendam as complexidades do seu papel, mas também atuem de maneira ética e responsável para o desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Por conta disso, esta pesquisa possui um potencial socioprático que impacta estudantes, universidades e a sociedade ao enfatizar a importância em promover a reflexão crítica sobre as estruturas sociais, econômicas e políticas.

Compreendemos que, para os estudantes, a formação crítica e emancipadora baseada na Teoria Crítica em Adorno é de grande importância, pois os encoraja a serem agentes ativos no processo formativo, capazes de questionar estruturas de poder e contribuir para a transformação social por meio da autonomia, criticidade e ética. O artigo aponta, para a universidade, a necessidade de aprimorar a estrutura curricular e, para os professores, a necessidade de repensar a adoção de metodologias de ensino que fortaleçam práticas pedagógicas fomentadoras da reflexão crítica e da responsabilidade social. Por fim, para a sociedade, a pesquisa contribui para reafirmar o compromisso social da educação superior em Administração, promovendo uma prática educacional que pretende causar impacto positivo na transformação social e na vida dos estudantes, tornando-os melhor preparados para o desenvolvimento sustentável e equitativo das organizações e comunidades.

Por fim, defendemos que o ensino superior em Administração deve ampliar seu foco para a formação integral do indivíduo, estimulando o autoquestionamento e a crítica ao sistema social vigente, o que pode resultar em uma aprendizagem emancipatória e transformadora.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Referências

- Adorno, T. (1996). Teoria da semicultura. *Educação e Sociedade*, 17(56), 388-441.
- Adorno, T. (1995). *Educação e emancipação*. Paz e Terra.
- Alcadipani, R., & Bresler, R. (2000). Macdonaldização do ensino. *Carta Capital*, 10, 20-24.
- Araujo, G. F. de, & Davel, E. (2018). Educação empreendedora, experiência e John Dewey. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(4), 1-16. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i4.13291>
- Arbaugh, J. B. (2016). Where are the dedicated scholars of management learning and education? *Management Learning*, 47(2), 230-240. <https://doi.org/10.1177/1350507615595773>
- Barbosa, F. P. M., & Davel, E. P. B. (2022). Teaching and learning of organizational improvisation: The value of theater in management learning. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(4), eRAMG220108. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220108.en>
- Barros, A., Bristow, A., Contu, A., Wanderley, S., & Prasad, A. (2024). Politicizing and humanizing management learning and education with Paulo Freire. *Management Learning*, 55(1), 3-16. <https://doi.org/10.1177/13505076231221792>
- Batista, S. S. dos S. (2000). Teoria crítica e teorias educacionais: uma análise do discurso sobre educação. *Educação & Sociedade*, 21, 182-205. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302000000400012>
- Beard, C. M., & Wilson, J. P. (2006). *Experiential learning: A best practice handbook for educators and trainers*. Kogan Page Publishers.
- Bezerra, C. O, & Davel, E. P. B. (2025). Produção e Renovação Acadêmica sobre Inovações Educacionais em Administração. *Revista Eletrônica de Administração*, 31, e137578. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.426.137578>
- Bispo, M. de S., & Davel, E. P. B. (2021). Educational Impact of Research. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 233-240. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9700EN>
- Bispo, A. C. K. de A., Fernandes, C. de A., & Silva, M. D. S. (2020). A contribuição da aprendizagem experiencial na formação de mestres profissionais em administração: O caso do PROFIAP/PB. *Revista*

- de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(4), 128-142. <https://doi.org/10.18696/reunir.v6i1.349>
- Buckley, P. J. (2018). How theory can inform strategic management education and learning. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3). <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0076>
- Breslin, D., & Gatrell, C. (2023). Theorizing Through Literature Reviews: The MinerProspector Continuum. *Organizational Research Methods*, 26(1), 139-167. <https://doi.org/10.1177/1094428120943288>
- Castro, R. R. de, & Teodósio, A. dos S. de S. (2023). Formação em administração e consciência política de estudantes de graduação. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 22(2), 208-232. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2023009>
- Conceição, V. L., Neto, & Moura, G. L. (2019). Práticas Andragógicas Criativas no Ensino Superior de Administração: efetividade à aprendizagem ou “mise en scène”? *GESTÃO. Org*, 17(1), 46-57. <https://doi.org/10.21714/1679-18272019v17Ed.p46-57>
- Closs, L. Q., & Antonello, C. S. (2010). Aprendizagem transformadora: A reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos EBAPE.BR*, 8, 19-37. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000100003>
- Dewey, J. (1971). *Vida e educação* (7ª ed.). Edições Melhoramentos.
- Dewey, J. (2010). *Arte como experiência*. Martins Fontes.
- Dias, M. A. de S. (2022). Educação, experiência formativa e pensamento dialético em Theodor W. Adorno. *Trans/Form/Ação*, 45(4), 159-178. <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2022.v45n4.p159>
- Fabiano, L. H., & Silva, F. A. da. (2012). Massificação cultural, práticas educativas e autonomia social. *Revista Diálogo Educacional*, 12(37), 1065–1084. <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.7217>
- Faria, J. H. de. (2009). Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. *Cadernos EBAPE.BR*, 7, 509–515.
- Fiorini, D. B., Almeida, I. C., Lazaretti, M. G. C., & Dal Forno, L. F. (2022). Sala de aula invertida com aprendizagem baseada em problemas e orientação por meio de projeto, apoiada pela gestão do conhecimento. *Acta Scientiarum. Education*, 44(1), e53601. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.53601>.
- Freire, P. (1979). *Educação e mudança*. Paz e Terra.
- Furtado, R. S., Gomes, M. R. M., & Borges, C. N. F. (2022). Educação e emancipação em Theodor Adorno e Paulo Freire. *Debates em Educação*, 14(35), 500–525. <https://doi.org/10.28998/2175-6600.2022v14n35p500-525>
- Gobbo, A., Beber, B., & Bonfiglio, S. U. (2017). Metodologias ativas de aprendizagem: Uma experiência de qualidade no ensino superior de administração. *Revista Educação e Emancipação*, 9(3), 251-276. <https://doi.org/10.18764/2358-4319.v9n3p251-276>
- Gruschka, A. (2014). Teoria Crítica e pesquisa empírica em educação: a escola e a sala de aula. *Constelaciones: Revista de Teoria Crítica*, 6(6), 3-31.
- Guedes, K. L., Andrade, R. O. B., & Nicolini, A. M. (2015). A avaliação de estudantes e professores de administração sobre a experiência com a aprendizagem baseada em problemas. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, 16, 71. <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n1.201>
- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. FGV.
- Higgins, D., Smith, K., & Mirza, M. (2013). Entrepreneurial education: Reflexive approaches to entrepreneurial learning in practice. *The Journal of Entrepreneurship*, 22(2), 135-160. <https://doi.org/10.1177/0971355713490619>
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. Prentice Hall/Cambridge.
- Landefester, U. & Metelmann, J. (2019). *Transformative Management Education: The Role of Humanities and Social Sciences*. Routledge.
- Lourenço, C. D. DA S., Lima, M. C., & Narciso, E. R. P. (2016). Formação pedagógica no ensino superior: o que diz a legislação e a literatura em Educação e Administração? *Revista da Avaliação da Educação Superior*, 21(3), 691–718. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772016000300003>
- Mafra, F. L. N., Cappelle, M. C. A., Mendonça, M. C. A., Oliveira, M. L. S., & Paula, M. G. (2012). Ensino-aprendizagem numa perspectiva crítica: relatos de uma experiência. *Revista De Administração Mackenzie*, 13(1), 40–67. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000100003>
- Maranhão, C. M., Paula, A. P. de. (2012). Pedagogia crítica e ensino em Administração: em busca de novas abordagens. *Gestão. Organizacional*, 9(3), 438-462.

- Maranhão, C., Santos, F. C. P. dos, & Ferreira, P. T. M. (2017). Banalização da fraude acadêmica: reflexões à luz da teoria da semicultura de Adorno. *Educação & Sociedade*, 38(138), 249-263. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302016158799>
- Maranhão, C., Santos, F. C. P. dos, & Gouveia, P. N. (2018). Teoria Crítica e Didática: Um Desafio para a educação contemporânea. *Revista Eletrônica de Administração*, 24(1), 129-148. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.186.65575>
- Meirelles, R. L. P. de, & Matias, R. (2020). O conceito de indústria cultural no processo educacional emancipatório em Adorno. *RHEMA*, 18(56), 20-37.
- Mintzberg, H. (2006). *MBA? Não, obrigado!*, Bookman.
- Motta, F. P. (1986). *Organização & poder: empresa, estado e escola*. Atlas.
- Nascimento, R. P., Santos, B. C. A., Martins, L. C., Cunha, I. M., & da Silva, C. M. M. (2013). O Que Há de Crítica na Formação “Crítica”? Uma Análise de dois cursos de graduação em Administração no Rio de Janeiro. *Cadernos UniFOA*, 8(23), 55-68. <https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v8.n23.111>
- Paula, A. P. de P., & Rodrigues, M. A. (2006). Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 10-22. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000500001>
- Paula, A. P. de. (2007). Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. *Organizações & Sociedade*, 14, 169-188. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000100010>
- Pucci, B. (2001). Teoria crítica e educação: contribuições da teoria crítica para a formação do professor. *Revista Espaço Pedagógico*, 8(1), 13-29.
- Pucci, B. A. (2009). A Escola e a semiformação mediada pelas novas tecnologias. In B. Pucci and L. A. C. Lastória (Orgs.). *Experiência formativa & emancipação* (pp. 69-80). Nankin.
- Rodrigues, M. S., & Dellagnelo, E. H. L. (2013). Do discurso e de sua análise: reflexões sobre limites e possibilidades na Ciência da Administração. *Cadernos EBAPE. BR*, 11, 621-635. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512013000400010>
- Santana, R. S., Santos, A. R. dos, Fernandes, R. C., Castro, R. A., & Ramos, R. P. dos R. (2020). Educação e a formação humana: Um estudo sobre a concepção de emancipação nos espaços educacionais. *Brazilian Journal of Development*, 6(7), 42282-42299. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-006>
- Santos, A. C. B. dos, & Oliveira, J. A. de. (2015). Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. *Cadernos EBAPE. BR*, 13(52-82). <https://doi.org/10.1590/1679-395123042>
- Santos, A., & Araújo, G. F. (2025). Educação em administração e emancipação: A trajetória de uma professora em Sergipe. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 19(2). <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/68081>.
- Santos, A. (2025). Educação em administração à luz da teoria crítica em Theodor Adorno: um estudo fenomenográfico sobre a emancipação na graduação. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.
- Saraiva, L. A. A. (2011). A educação superior em administração no Brasil e a questão da emancipação: um túnel no fim da luz? *Gestão & Planejamento*, 12(1), 41-60.
- Shoukry, H., & Fatien, P. (2023). That’s political! A Freirean perspective towards coaching as a social practice. *Management Learning*, 55(1). <https://doi.org/10.1177/13505076231189776>
- Silva, A. B. da, Bispo, A. C. K. de A., & Coelho, A. L. de A. L. (Orgs.). (2024). *Metodologias ativas na educação superior: aprendendo e ensinando na prática docente*. Editora UFPB.
- Silva, A. B., Santos, G. T., & Kruta-Bispo, A. C. A. (2017). As histórias em quadrinhos como estratégia de ensino na aprendizagem de alunos de administração. *Rev. Adm. Mackenzie*, 18(1), 40-65. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p40-65>.
- Tragtenberg, M. (1979). *A delinquência acadêmica*. O poder sem saber e o saber sem poder. Rumo Gráfica Editora.
- Vieira, M. M. F., Knopp, G. C., Rolim, H. L., Simões, J. M., & Darbilly, L. V. C. (2012). *Teoria geral da administração*. Editora FGV.
- Wallo, A., Martin, J., Sparrhoff, G., & Kock, H. (2022). Balancing “Critique for Improvement” With “Critique for Emancipation” in Management Learning and Education. *Journal of Management Education*, 46(3), 506-530. <https://doi.org/10.1177/10525629211044720>