



## EDUCAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E EMANCIPAÇÃO: A TRAJETÓRIA DE UMA PROFESSORA EM SERGIPE

MANAGEMENT EDUCATION AND EMANCIPATION: THE TEACHER'S JOURNEY IN SERGIPE

Recebido em 04.06.2025 Aprovado em 27.08.2025

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v192.68081>

**Anderson dos Santos**

[annderson.st@gmail.com](mailto:annderson.st@gmail.com)

Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM)/Universidade Federal de Sergipe (UFS) – São Cristóvão/Sergipe, Brasil

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

**Gracyanne Freire de Araujo**

[gracyanne@gmail.com](mailto:gracyanne@gmail.com)

Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM)/Universidade Federal de Sergipe (UFS) – São Cristóvão/Sergipe, Brasil

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

### Resumo

Este caso para ensino apresenta uma discussão relevante sobre o papel do administrador nas organizações e nas dinâmicas da sociedade. Os objetivos incluem: desenvolver a capacidade crítica dos estudantes; discutir como gestores organizacionais podem moldar a cultura corporativa; e compreender a emancipação como processo educativo para formação da consciência crítica em Administração. Para aprofundar o aprendizado, destacam-se as discussões em grupo, textos sobre teoria crítica, emancipação em Adorno e reflexividade no ensino e à socialização das situações organizacionais que permitam uma análise crítica das decisões gerenciais, tornando o processo de ensino-aprendizagem mais contextualizado e transformador.

**Palavras-chave:** Caso para ensino. Administração. Adorno. Emancipação. Formação crítica.

### Abstract

This teaching case presents a relevant discussion on the role of managers in organizations and in the dynamics of society. The objectives include: developing students' critical thinking skills; discussing how organizational managers can shape corporate culture; and understanding emancipation as an educational process for developing critical awareness in management. To deepen learning, group discussions, texts on critical theory, emancipation in Adorno, and reflexivity in teaching and the socialization of organizational situations that allow for a critical analysis of managerial decisions are highlighted, making the teaching-learning process more contextualized and transformative.

**Keywords:** Teaching case. Management. Adorno. Emancipation. Critical education.

## **Caso para Ensino**

### **Da lavoura sertaneja a Universidade**

Nascida no sertão de Graccho Cardoso (Sergipe), em 1992, Anne cresceu ajudando os pais na lavoura e aprendendo, desde cedo, o valor do trabalho duro. Desde os seus 10 anos de idade, aprendeu com os pais, Ozano e Mary, a levantar-se às cinco horas da manhã para ajudar nas tarefas de casa e a cuidar de seus irmãos mais novos, Ângelo e Melissa. No contexto familiar, era normal que as crianças ajudassem, nas tarefas de casa, assim como nos dias de plantação de abacaxi, milho e mandioca, que eram essenciais para a subsistência da família. Foi dessa forma que ela aprendeu, desde cedo, o senso de responsabilidade e respeito pelas pessoas, que mais tarde levaria para seus estudos e para sua prática profissional.

Anne era a filha mais velha de três irmãos: Melissa, a do meio, sempre sonhadora e apaixonada por música; e Ângelo, o caçula, curioso e inquieto, com um gosto precoce pelos livros que Anne levava da escola. A infância dos três foi marcada por simplicidade, mas também por muitas dificuldades dentro de casa. Seus pais, enfrentavam constantes conflitos conjugais, agravados pelo vício em álcool de Ozano. Com o passar dos anos, o comportamento agressivo do pai, quando bêbado, tornava-se cada vez mais instável e ameaçador para a segurança de Mary e de seus filhos. Ele também se mostrava desacreditado na educação das crianças, desestimulando qualquer esforço que eles fizessem na escola ou sonhassem com a faculdade e com um emprego. Para Ozano, “Escola não leva a lugar nenhum; a roça é o nosso lugar”, foi isso que ele gritou para Anne quando ela dizia: “Farei uma faculdade”.

Contudo, Mary não aceitava que seus filhos viveriam a mesma realidade que a dela, sem estudar e sem perspectivas de uma vida melhor, de ter um apartamento, um carro; de viajar de avião, de ir a shows, cinema, de experimentar comidas diferentes e de conhecer intelectuais que pudessem inspirá-los a crescer profissionalmente. Firme em sua convicção de que o estudo seria a única herança capaz de mudar o destino dos filhos, Mary tomou uma decisão: separou-se de Ozano quando Anne tinha 16 anos, e seus irmãos, 14 e 12 anos. Com isso, mudou-se com os filhos para a capital Aracaju, buscando melhores condições de vida. Na cidade grande, passou a trabalhar como empregada doméstica, enfrentando longas jornadas de trabalho, mas sempre reforçando para os filhos o valor da honestidade, da dignidade e da educação como caminhos de transformação.

Toda essa vivência familiar, marcada por tensões, superações e afetos, moldou a forma como Anne passou a enxergar o mundo. Ela carregava esperança e coragem para concretizar os sonhos projetados por sua mãe, como conquistar a casa própria e alcançar uma vida com mais conforto. Foi com essa base que, mais tarde, Anne chegou à universidade, não apenas como conquista pessoal, mas como uma missão de vida para honrar os esforços de sua mãe e para incentivar os seus irmãos a também lutarem por seus sonhos.

### **Refletindo Criticamente sobre Práticas Profissionais**

Estudante de escola pública, Anne, conseguiu seu primeiro emprego formal como recenseadora no IBGE aos 18 anos, após aprovação em processo seletivo público, o que reforçou sua crença na educação como caminho de mudança. Em 2012, tornou-se a primeira da família a ingressar no ensino superior ao ser aprovada no curso de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Durante a graduação, conciliou estudos e trabalho, passando por cargos como estagiária em uma empresa de telecomunicação, auxiliar administrativa em uma escola de ensino profissionalizante e, posteriormente, administradora em uma empresa atacadista. Apesar das conquistas, sentia-se limitada por ambientes de trabalho em que o lucro era a prioridade em detrimento de valores éticos. Essa percepção ganhou força à medida que Anne se deparava com decisões empresariais que ignoravam impactos sociais e humanos em nome da rentabilidade. A rigidez das hierarquias, a lógica da

produtividade a qualquer custo e a indiferença com valores como justiça, ética, bem-estar e transparência a fizeram refletir sobre o papel da Administração na sociedade.

O seu primeiro posto de trabalho, em uma empresa multinacional no ramo de telefonia móvel, a colocou em situações nas quais o mais importante era bater a meta e realizar o máximo de ativações de novos planos de telefonia e de internet, mas isso tinha um custo. Uma dessas situações, era o fato de muitas das vezes os clientes captados na rua não terem comprovantes de residência oficial em seu nome, tão pouco um contrato de locação, então, falsificar esse documento com endereços fictícios era uma prática comum.

Uma outra situação, mais grave, era quando a equipe de vendas abordava as pessoas e pedia a carteira de identidade com CPF para consultar se a pessoa era elegível para uma promoção pós-pago em que o aparelho sairia de graça. Contudo, quando a pessoa não tinha score suficiente para ativação do plano pós-pago, na maioria dos casos, a equipe comercial realizava a ativação do plano pré-pago, sem o consentimento do cliente. Esse tipo de plano não geraria um gasto financeiro para a pessoa, mas o vendedor ganhava uma comissão para cada ativação do plano. Contudo, as informações do cliente eram cadastradas na base de dados da matriz e com isso eles recebiam constantemente ligações com ofertas de planos. Em muitos casos gerando estresse e desconforto para as pessoas.

Anne não se sentia confortável, pois, ao fazer isso, ela estava cometendo um crime; e, ao retratar essa situação para sua gestora, era orientada a não pensar sobre o assunto, escutando como resposta: “Qual o problema de usar essa estratégia para alcançarmos nossa meta de ativações? O mercado é assim. Não podemos deixar de vender. Faça o seu trabalho”. Anne pediu demissão, pois entendia que isso era uma conduta questionável que, em algum momento, poderia gerar responsabilidades legais em auditorias dos órgãos reguladores, além de possíveis processos na justiça movidos pelos clientes. O que Anne não sabia era que essa realidade é muito presente em diversas organizações.

Em seu segundo emprego, como auxiliar administrativa, Anne era instruída a manipular dados dos indicadores internos para manter o selo de qualidade nas auditorias externas. Por exemplo, se os indicadores de manutenção preventiva de máquinas e equipamentos da escola não estivessem cumprindo o planejamento junto à equipe de manutenção, Anne tinha que, mesmo assim, alimentar no sistema que o serviço havia sido executado, inserindo o nome de algum responsável e a data em que fora realizado. Dessa forma a sua unidade não receberia uma inconformidade na auditoria. Veja que, nesse caso, Anne se deparou com mais uma situação em que a ética profissional foi substituída pelo interesse de preservar a imagem da empresa como uma organização de qualidade. E então, mentalmente ela se questionava: será que toda gestão é assim? Dar um jeitinho para sempre sair com a vantagem?

Ao final de sua graduação, Anne candidatou-se ao processo seletivo para a vaga de administradora de uma nova unidade de uma grande rede atacadista que estava se instalando na cidade. Ela foi motivada por novas ideias e pela possibilidade de realizar uma gestão mais responsável e transparente, alinhada aos seus valores pessoais. Anne foi selecionada e, com isso, pediu demissão do seu emprego anterior. No entanto, essa nova experiência lhe trouxe ainda mais questionamentos e dúvidas sobre se ela realmente tinha se formado em um curso que lhe proporcionaria oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

No novo emprego, Anne enfrentava jornadas exaustivas, frequentemente ultrapassando as oito horas diárias, sem intervalos adequados para descanso. As demandas eram demasiadamente exaustivas, e ela encontrava pouca ou nenhuma autonomia para tomar decisões quanto aos processos de contatações de terceirizados e de aquisições de materiais para os setores. A diretoria era rigorosa, com cobranças constantes para diminuir os custos operacionais de uma loja que ainda estava em fase de construção. Além disso, não havia consideração pelo bem-estar dos funcionários, que por dois meses tiveram que

fazer suas refeições em locais inapropriados em meio à obra. Além disso, a pressão para cumprir metas inalcançáveis para redução de despesas gerava uma ansiedade constante.

Gradualmente, Anne começou a apresentar sintomas típicos do burnout, como exaustão física e emocional, sensação de esgotamento, desmotivação, distanciamento afetivo do trabalho e queda na autoestima profissional, refletindo diretamente na sua qualidade de vida e saúde mental. Diante dessas experiências vívidas por Anne, a fizeram, novamente, questionar: qual o papel do administrador na mediação entre os interesses da empresa e os valores éticos e sociais que afetam a vida das pessoas? Como lidar com práticas antiéticas que são naturalizadas nas organizações? As respostas para estas perguntas ela só conheceria com muitos estudos e reflexões sobre a formação de gestores e o contexto em que estão inseridos.

Com o estado crítico de saúde, ela deixou o emprego para se cuidar. Foram essas situações, vivenciadas nas três empresas em que trabalhou, que a levaram a refletir sobre a importância de práticas de gestão mais conscientes e responsáveis. Por isso, ela se perguntava como poderia, de alguma forma, contribuir para transformar essa realidade nas organizações. Foi nesse momento, como bolsista, que ela buscou no mestrado em Administração da UFS, conhecimento sobre estudos críticos na Educação em Administração, com o objetivo de contribuir para uma formação crítica de administradores, para que estes possam compreender e atuar nas complexas dinâmicas sociais e econômicas que permeiam suas práticas profissionais, com responsabilidade ética e social e não apenas com foco na lucratividade.

E foi desta forma, que durante o mestrado, Anne encontrou em Theodor Adorno e na Teoria Crítica uma lente transformadora para interpretar o mundo. O pensamento adorniano, centrado na emancipação, na desnaturalização da ordem vigente e na crítica à racionalidade instrumental, tornou-se seu alicerce teórico.

Da lavoura sertaneja à sala de aula universitária, Anne construiu um caminho movido por esforço, ética e reflexão. Sua trajetória pessoal se entrelaçou com sua missão como futura educadora: provocar nos estudantes a mesma inquietação que a motivou e a ensinar que administrar não é apenas executar, mas pensar, e pensar criticamente pelo bem coletivo.

## **Iniciando a Jornada Crítica em Sala de Aula**

A vida de Anne daria mais um passo importante. O ano era 2025 e, no mês de maio, ela se tornou professora substituta na mesma Universidade onde construiu e realizou seus sonhos como aluna graduada e, agora, como professora mestre em Administração. O dia era 21 de maio e, naquela tarde abafada de quarta-feira, a professora Anne atravessava os corredores da UFS com passos firmes e discretos. Era seu primeiro dia como professora substituta na disciplina de Tópicos Especiais em Administração. Ela carregava na mochila livros e uma proposta pedagógica ousada: desenvolver a reflexão crítica em um curso que precisa ir além da lógica tradicional da eficiência voltada à maximização dos lucros, para, assim, contribuir para a transformação da sociedade por meio da educação crítica.

Ao entrar na sala, um grupo de estudantes conversava distraidamente. Havia certo desinteresse típico do início do semestre. Ela sorriu, colocou seus materiais sobre a mesa e, sem esperar silêncio completo, se apresentou.

**Anne:** Boa tarde a todos! Meu nome é Anne e serei a professora da disciplina de Tópicos Especiais em Administração. Para iniciarmos gostaria de conhecê-los. Qual o nome de vocês e em qual período estão no curso?

Dadas as apresentações dos estudantes, Anne dirigiu-se ao quadro e calmamente escreveu: **EMANCIPAÇÃO**. Anne então se virou para a turma e iniciou:

**Anne:** quem aqui sabe me dizer o que significa Emancipação?

O silêncio foi assustador. Ninguém sabia o que responder. Normal, Anne já esperava que isso poderia acontecer. Afinal, não é comum se discutir esse tema nas disciplinas. Então, Anne seguiu:

**Anne:** Bem... vamos começar então com uma outra pergunta. O que significa ser livre em uma sociedade capitalista como a nossa?

Manoel, sentado ao fundo, levanta a mão, um pouco hesitante:

**Manoel:** Professora... ser livre é poder escolher. Ter o direito de ir e vir, de consumir o que quiser, de tomar decisões sobre a própria vida, eu acho.

**Anne:** Boa resposta, Manoel! Mas pensem comigo: suponhamos que nossas escolhas são influenciadas pela mídia do consumo, pelos valores impostos a nós desde pequenos... nessa situação, essa liberdade é realmente nossa?

O silêncio novamente tomou conta da sala. Mas dessa vez a aluna Valeska, da primeira carteira da fila à esquerda, respondeu:

**Valeska:** Talvez a gente só ache que está escolhendo. Recentemente eu comprei uma bolsa pelo impulso, de tanto ver anúncios pagos no Instagram que bombardeava meu *feed* com gatilhos mentais. Comprei, mas na realidade eu não precisava dela.

Anne acena positivamente com a cabeça. Em seguida, escreve outra palavra no quadro: **TEORIA CRÍTICA**.

**Anne:** Theodor Adorno e outros pensadores da Escola de Frankfurt, Alemanha, chamaram “a liberdade de escolha” de dominação sutil praticada pelo mercado capitalista. Uma dominação que não se impõe pela força, mas pela cultura, pela linguagem, pela normalização. A Teoria Crítica surge como resposta a isso. Ela parte do princípio de que precisamos refletir sobre o aquilo que parece ser natural, inevitável, normal.

Paulo, curioso, interrompe:

**Paulo:** Então o capitalismo, a ideia de progresso, até mesmo o jeito que a gente aprende aqui no curso... pode ser uma reprodução do ideal do capital?

**Anne:** É uma boa colocação, Paulo! A Teoria Crítica nos convida a analisar os sistemas de poder e os seus impactos na sociedade. Para o ensino em Administração com foco exacerbado em técnica, números, eficiência e lucro, muito das vezes deixa de questionar o papel de uma decisão administrativa e o seu impacto social. Esquecer disso é desresponsabilizar o gestor diante das problemáticas que ele pode causar no meio em que está inserido. A Administração não pode se limitar a gerir recursos, ela precisa também assumir o seu compromisso com a sociedade.

**Diego:** Mas professora, e onde entra a tal da emancipação aí?

**Anne:** Boa pergunta! Adorno via a emancipação como a capacidade de pensar com autonomia, de não ser apenas um reflexo do mundo. Emancipar-se é começar a perguntar “por quê?”, “para quem?” e “a que custo?”. Não se trata de agir contra o sistema, mas de compreender como ele nos forma enquanto indivíduos e como podemos debater isso pela liberdade do pensamento crítico.

Anne então acrescenta ao quadro a palavra: **FORMAÇÃO CRÍTICA**.

**Anne:** E é aqui que precisamos dialogar sobre a formação crítico-emancipatória no curso de Administração. Em vez de formar profissionais que sabem “como fazer”, precisamos formar pessoas que também saibam “por que fazem” e “se devem fazer”. A formação em Administração que se propõe nas faculdades e universidades precisa dialogar com a ética, com a sociedade, com a vida real.

**Vitória:** Mas professora, e a gente, como estudantes de Administração, como podemos ser emancipados e pensar criticamente se vamos trabalhar para empresas que exigirão de nós os melhores resultados... com objetivo do lucro?

**Anne:** Ótima pergunta, Vitória! Não estou falando que se deve negar a finalidade das empresas que é a de prosperar e lucrar, mas sim que precisamos compreendê-la em sua complexidade. E mais: é saber que nossas decisões, como gestores, consumidores e cidadãos, têm consequências sociais.

**Ilka:** Isso parece meio utópico, professora. No mundo real, o lucro fala mais alto. Se a gente não seguir o jogo, alguém vai seguir no nosso lugar.

**Anne:** Sim, Ilka, o sistema pressiona. Mas será que a nossa única opção é reproduzir o jogo só porque somos pagos para isso?

Os semblantes dos alunos mostravam dúvidas, pensamentos, e curiosidade diante das falas da professora. Mas esse ar, a cada nova discussão ganhava mais vida e a aula fluía.

**Flávia:** Me veio uma dúvida... como esse Adorno pode nos ensinar a ser administradores críticos e emancipados?

**Anne:** É isso que iremos aprender no decorrer de nossas aulas, para isso promoveremos o diálogo crítico e ético para aprendermos a lidar com os desafios sociais e organizacionais de forma mais humana e profissional. Para aprofundar nisso, nesta da disciplina, utilizaremos a base teórica de Theodor Adorno e a metodologia filmica como recurso pedagógico, com o objetivo de tornar o processo de ensino-aprendizagem mais dinâmico e favorecer a compreensão dos conteúdos que abordaremos em nossos encontros.

Houve um burburinho. Manoel cochichou com a Amanda:

**Manoel:** Filme? Aula de Administração com pipoca agora?

Anne sorriu, ouviu o comentário e respondeu, sem ironia:

**Anne:** Nada contra pipoca, mas esse filme não é exatamente divertido. Ele pode provocar mais que muitos livros. O nome é “Obrigado por Fumar”, tendo como personagem central o Nick Naylor, um carismático lobista e porta-voz da indústria do tabaco, cuja principal função é defender os interesses das grandes corporações do cigarro frente à opinião pública e aos órgãos reguladores. Ele usa argumentos convincentes para manipular narrativas e transformar questões éticas em debates de “liberdade de escolha”.

E assim, a professora apresentou a sinopse do filme, em seguida falou brevemente do plano de aula e antes de finalizar aula foi interrompida pelo Vagner que fez um comentário.

**Vagner:** Professora... confesso que não pensei que ia encontrar esse tipo de discussão aqui. Me matriculei achando que ia ser mais uma disciplina como as outras, mas agora tô curioso. Acho que a gente precisa mesmo de espaço pra pensar de forma mais profunda.

Anne sorriu e concluiu a aula dizendo:

**Anne:** É exatamente esse o propósito dessa disciplina: criar um espaço de pensamento, de desconforto até. Porque o pensamento crítico pode gerar transformação. E a transformação começa em nós. Mas por hoje, concluímos a nossa aula. Recomendo que leiam os textos que estão no nosso portal e tragam suas inquietações, elas serão bem-vindas.

## **Usando a Emancipação e a Teoria Crítica de Adorno**

**Anne:** Boa tarde, pessoal! Hoje, teremos uma aula sobre a teoria crítica e o conceito sobre emancipação. Para isso conto com a participação de vocês com base nas leituras dos do Theodor Adorno que disponibilizei no portal.

Dado o início da aula, a professora projetou os slides e começou a falar:

**Anne:** Pessoal, para a gente entender a base do pensamento crítico que guiará esta disciplina, vamos refletir sobre o seguinte: existe uma forma de pensar que não se limita a aceitar as coisas como são, mas que busca compreender por que elas são assim e como poderiam ser diferentes. Estou falando da Teoria Crítica, criada a partir das reflexões de Horkheimer e Adorno no ensaio “Teoria Tradicional e Teoria Crítica” lá em 1937. Ela se fundamenta na ideia de que a sociedade pode ser transformada a partir do momento em que tomamos consciência crítica da realidade em que vivemos. Ao estudarmos a teoria crítica e a emancipação na educação em Administração estimulamos a reflexão e a autonomia intelectual para questionar sobre situações que influenciam a gestão das organizações e a sociedade como um todo.

**Vitória:** Professora... durante as minhas leituras sobre a indústria cultural, semiformação e emancipação... pensei que os escritos de Adorno nos promovem um diálogo para que não aceitemos o conhecimento, como ele é apresentado de forma passiva, sem reflexões e questionamentos. Entendi que precisamos, não só como futuros líderes, mas como pessoas.. cidadãos.. construir uma visão crítica sobre as injustiças e a desigualdade presentes na sociedade. Então, vi que uma educação para emancipação, visa a transformação social a partir da criticidade. É uma pena a gente não ver sobre isso aqui no curso.

**Anne:** Vocês perceberam como a Vitória conseguiu contextualizar as ideias dos textos dessa aula? Fico feliz em saber que vocês já estão pensando com um novo olhar sobre o processo formativo em Administração. Importante ressaltar, que para Adorno, a emancipação é entendida como um processo formativo que visa a libertação do indivíduo das limitações impostas por ideologias e crenças dominantes, promovendo a construção de uma consciência crítica, autônoma e capaz de questionar a realidade social. Por isso, pergunto: vocês se sentem livres para questionar o que é ensinado aqui?

**Arthur:** Sinceramente, às vezes não. Pelo menos comigo, em algumas aulas quando eu e os colegas questionam certos conteúdos, sentimos que estamos atrapalhando ou sendo “invasivos demais”. Às vezes, há professores que parecem se incomodar com as perguntas.

**Anne:** Já fui aluna, assim como vocês e aqui nesta universidade, e entendo perfeitamente o que você está relatando, Arthur. Com minhas experiências, acredito que esse tipo de situação evidencia um desafio na prática docente, que muitas vezes limita o pensamento crítico e a autonomia dos estudantes. O que leva ao que Adorno chama de semiformação. Quem pode nos dizer o que entendeu sobre esse conceito?

**Marlene:** Olha, professora, mesmo achando a leitura um pouco difícil, eu comprehendi que a semiformação abordada pelo Adorno, diz respeito a uma formação que parece completa, mas que impede o pensamento crítico.

**Anne:** Vou dar um exemplo para ficar mais claro para todos. Imaginem uma pessoa que passou anos estudando, fez faculdade, tem vários certificados, mas que não questiona nada do que aprendeu. Ela segue regras ambíguas, repete o conhecimento ensinado, mas não entende o impacto real das suas ações no mundo. Isso é o que chamamos de semiformação. Não é ausência de estudo, é o contrário: é uma formação incompleta, muito mais técnica e funcional, mas que não desenvolve o pensamento crítico nem a consciência social. A pessoa é treinada, mas não é verdadeiramente educada para pensar de forma autônoma.

**Anne:** Agora, imaginem que vocês, já administradores, foram contratados por uma empresa que quer aumentar os lucros reduzindo custos com pessoal. O gestor propõe demissões em massa, mesmo que a empresa esteja lucrando bem. O que fariam?

**Amanda:** É complicado responder isso. Eu já cursei as disciplinas de gestão de pessoas e não foi me ensinado a pensar em situação como essa. Mas entendi que a empresa quer eficiência... mas seria bom demitir sem necessidade? Talvez devêssemos propor outras formas de reduzir custos. Mas agora eu não consigo pensar em como fazer.

**Anne:** Percebiam que o comentário da Amanda reforça o que Adorno tanto fala sobre a semiformação instrumental. Ela estudou a disciplina, mas agora ela não consegue pensar analiticamente em soluções para o problema. Ou seja, houve a reprodução de uma literatura, mas sem dialogar com contextos reais e problemas que vocês como profissionais precisam lidar.

**Ilka:** Professora, talvez se os professores começassem desde o primeiro período, propondo esse espaço de escuta, como estamos fazendo aqui e estimulasse a gente a praticar com casos reais ou fictícios... poderia ser um caminho para que os estudantes desenvolvessem esse olhar mais gerencial através da reflexividade.

**Anne:** É isso que quero como professora. O curso de Administração precisa dessa conexão entre teoria e prática para melhor preparar vocês para o mercado. Isso não se ensina só com a teoria, mas se constrói com vivência, crítica e diálogo. Defendo que a Administração pode ser técnica, sim, mas também precisa ser ética, social e humana.

Do fundo da sala um aluno levanta a mão e com a expressão de dúvida, comentou:

**Luan:** Professora, confesso que não li todo o material da aula, cheguei tarde do estágio a noite e acabei não rendendo na leitura. Você pode explicar como que o conceito de indústria cultural está relacionado ao que propõe a crítica do Adorno para a educação em Administração?

**Anne:** Boa intervenção, Luan! Turma, vamos pensar juntos: quando ligamos a TV, abrimos o Instagram ou assistimos a um filme, vocês já repararam como tudo parece muito parecido? Existe uma lógica por trás disso que Adorno chamou de indústria cultural. Ou seja, a ideia é que a cultura foi transformada em um produto de consumo em massa. Qual o objetivo principal disso? Entreter, vender e evitar que a gente pense de forma crítica. Porque, quando estamos ocupados consumindo e nos distraindo, temos menos tempo e energia para questionar o mundo à nossa volta. Um outro exemplo claro, são os *reality shows* que reforçam estereótipos e valores como competição extrema, individualismo e fama rápida. Parece só diversão, mas por trás existe uma repetição de ideias que moldam o jeito que as pessoas pensam, consomem e até sonham. Dessa forma, a cultura (tudo aquilo que consumimos) foi transformada em mercadoria e passou a produzir consciência alienada, moldando nosso comportamento como consumidores, inclusive na educação. Isso se conecta diretamente com a formação de vocês. Daí a relação da industrial cultural com a semiformação, em que a educação tecnicista forma profissionais treinados para obter eficiência, mas não para refletir sobre as suas atividades. Por isso que a semiformação é uma formação parcial, que parece completa, mas não emancipa.

**Rodrigo:** Professora, estou entendendo que gente precisa se reeducar para não ser só instrumento da indústria cultural, mas para isso precisamos de professores que nos façam pensar, que tragam metodologias que possibilitem a discussão de diferentes ideias e perspectivas, como você está fazendo nessa disciplina.

**Anne:** Essa é a proposta da emancipação na educação, Rodrigo, formar sujeitos capazes de pensar por si mesmo e a resistir à repetição acrítica daquilo que está diante de nossa compreensão. Eu construir o pensamento de que a administração pode ser libertadora ou opressora, dependendo de quem a pratica e com quais valores.

E foi dessa forma que Anne encerrou a sua segunda aula com a seguinte reflexão:

**Anne:** Pensar criticamente, como fizemos aqui, exige cuidado e força de vontade. Sei que é mais fácil repetir o conhecimento que já está pronto, mas do que questioná-lo, mas é justamente no questionamento que nasce a possibilidade de mudança. O desafio agora é transformar o que aprendem em instrumento de responsabilidade, consciência e humanidade. Que a trajetória de vocês na universidade não seja apenas um acúmulo de disciplinas, mas um processo de transformação de si mesmos e do mundo ao redor. Até a próxima aula.

## Primeiras Impressões do Filme

Seguindo o plano de aula, no terceiro encontro, antes de exibir o filme, a professora leu em voz alta a sinopse:

**Anne:** Nick Naylor é o principal porta-voz das grandes empresas de cigarros, ganhando a vida defendendo os direitos dos fumantes nos Estados Unidos. Desafiado pelos vigilantes da saúde e também por um senador, Ortolan Finistirre, que deseja colocar rótulos de veneno nos maços de cigarros, Nick passa a manipular informações de forma a ocultar os riscos do cigarro em programas de TV. Além disto, Nick conta com a ajuda de Jeff Megall, um poderoso agente de Hollywood, para fazer com que o cigarro seja promovido nos filmes. Sua fama faz com que Nick atraia a atenção dos principais chefes da indústria do tabaco e também de Heather Holloway, a repórter de um jornal de Washington que deseja entrevistá-lo. Nick, repetidamente, diz que trabalha apenas para pagar a hipoteca, mas a atenção, cada vez maior, que seu filho Joey dá ao seu trabalho, começa a preocupá-lo.

Concluída a exibição, uma hora e meia depois, a professora se levantou e disse:

**Anne:** E então? Quem gostaria de começar a reflexão sobre o que entendeu do filme?

Vitória que estava na primeira fileira levantou a mão.

**Vitória:** Professora... eu me senti desconfortável. É uma "loucurinha". Ele manipula as pessoas, mas ao mesmo tempo... é convincente. Isso me assustou.

**Breno** interveio: Eu achei genial. Ele só está fazendo o trabalho dele. O mundo é assim. É mercado. Precisamos defender o nosso trabalho é o que nos sustenta.

Anne caminhou entre as carteiras.

**Anne:** Interessante. Então, se a lógica do mercado justifica tudo, até onde isso vai? Onde entra a ética? E o discurso... ele serve à verdade ou apenas ao lucro?

O debate cresceu. Alguns estudantes defendiam Nick como um mestre da persuasão. Outros o condenavam por cinismo e exagerado. Anne então fez a seguinte conexão:

**Anne:** Na última aula discutimos sobre a indústria cultural, que é uma forma de produção em massa que transforma tudo em mercadoria, inclusive nossas consciências. Nick, no filme, é um produto dessa indústria. E talvez... nós tambémせjamos.

**Kácia:** Mas professora, o que isso tem a ver com Administração? Nossa papel não é vender uma ideia, produto ou serviço?

**Anne:** Tem tudo a ver. Porque, antes de sermos administradores, somos sujeitos no mundo. Tomamos decisões que afetam vidas, não só a nossa. E se não soubermos refletir criticamente, podemos ser apenas repetidores de discursos prontos. O que eu proponho aqui é simples: pensar. Podemos ser administradores conscientes de nossas posições.

Dada as primeiras impressões, a professora solicitou que formassem grupos de três pessoas e indicassem o líder que redigirá um relatório com base nas ideias do grupo a serem debatidas na aula seguinte. Ela ainda orientou que todos assistissem novamente o filme em casa para aprimorarem as reflexões a partir da teoria discutida em sala. Com essa tarefa cumprida, os alunos se despediram de Anne. Contudo um aluno comentou:

**Arthur:** Professora, estou no sexto período e confesso que me matriculei nessa disciplina apenas para cumprir a carga horária do curso. Mas, sinceramente, nunca vi uma proposta de aula como a sua por aqui. Fiquei bastante interessado nessa abordagem baseada na emancipação e no pensamento crítico, creio que seja a primeira vez que discutem isso em uma disciplina do curso. Ao longo da graduação, somos treinados a planejar, organizar, dirigir e controlar, quase sempre de forma automática, sem questionar profundamente as consequências das nossas decisões ou quem realmente é impactado por elas.

**Anne:** fico feliz Arthur pelo seu comentário. Ainda vamos discutir muito sobre isso nas aulas. Até a próxima aula.

## **Contexto do Caso**

### **A porta universitária para o aprendizado crítico**

A disciplina de Tópicos Especiais em Administração, conforme consta na estrutura curricular do curso de graduação em Administração da UFS, trata-se de um componente de cunho teórico, com ementa a definir, visando o aprofundamento de tema voltado para a Administração e selecionado pelo docente ministrante. Essa foi a porta que a professora Anne precisava para discutir a pedagogia crítica de Adorno como meio para o desenvolvimento do pensamento crítico pautado na ideia da emancipação, autonomia e transformação social. E para isso, adotou a metodologia filmica, visando dinamizar o aprendizado, facilitar a compreensão teórica e promover discussões e criticidades.

A UFS oferta o curso de Administração há mais de 50 anos, de forma presencial, em dois turnos, matutino e vespertino, com sessenta vagas para cada turno. Por meio do seu sistema de cotas, organizado em categorias que combinam critérios de renda, etnia e condição de deficiência, a UFS assegura que os estudantes que enfrentam maiores barreiras sociais tenham condições mais justas de acesso à universidade pública e gratuita. Isso demonstra a pluralidade de experiências no curso de Administração, reunindo estudantes com trajetórias, contextos sociais e visões de mundo distintos.

Foi nesse contexto que Anne assumiu a responsabilidade por uma turma composta por dezoito estudantes, dez homens e oito mulheres, com idades entre vinte e trinta anos. Desses, dez nunca haviam tido qualquer experiência profissional anterior. E oito estavam fazendo estágio remunerado. Dessa forma, o perfil desta turma é de estudantes que está no início da graduação entre o segundo e o

sexto período, o que foi um desafio para a professora para saber lidar com as inquietações e com a falta de experiência prática dos estudantes. Mas isso foi importante para que a professora, com leveza e sabedoria, guiasse a turma para o caminho crítico através de textos e do filme, baseado no aclamado romance homônimo de Christopher Buckley, publicado em 1994, “Obrigado por Fumar”, que apresenta uma perspectiva satírica sobre a cultura da falácia contemporânea.

## A Metodologia Fílmica como Experiência Pedagógica do Ensino Crítico

Na segunda aula, Anne apresentou o plano de aula para os estudantes de forma mais detalhada. A pedagogia utilizada em sala de aula seria a de unir teoria e prática na medida em que os estudantes conheciam e refletiam sobre práticas profissionais como futuros administradores. Para isso, foi utilizado o filme “Obrigado por Fumar” (dirigido por Jason Reitman, 2006) como recurso para estimular debates, promovendo a construção de opiniões críticas diante das situações apresentadas no enredo, para que pudessem relacionar os processos de tomadas de decisões demonstrados no filme com fatos reais do cotidiano profissional.

A disciplina foi ofertada uma vez por semana, sendo quinze encontros com duração de quatro horas cada um. Nos dois primeiros encontros, a professora ministrou aulas expositivas e dialogadas sobre os conceitos de crítica e emancipação, explorando as concepções dos estudantes a partir dos estudos de Theodor Adorno. Na terceira aula, foi exibido o filme com duração de 1h30. Nesse momento ela solicitou que os estudantes registrassem em seu caderno as sensações que sentirem. Raiva, dúvida, simpatia e indignação, para que depois, pudessem refletir juntos. Terminada a exibição, a professora solicitou a formação de grupos de três pessoas, nos quais seria definido um líder responsável por coletar as opiniões dos demais colegas e elaborar um relatório com a síntese das ideias do grupo. Ao final da formação dos grupos, a professora sugeriu que, na aula seguinte, cada grupo apresentasse suas conclusões para um debate coletivo.

A professora propôs, para último encontro, um seminário de avaliação, cujo objetivo seria que cada grupo escolhesse uma situação organizacional de maior interesse (baseada no filme ou em um fato real) que possibilitasse uma análise crítica da aprendizagem proporcionada pela disciplina. A nota avaliativa seria atribuída de acordo com a relevância do debate entre os grupos, o relatório do grupo, e a participação dos alunos ao longo das aulas. Por meio desse método de avaliação, a professora buscou identificar se a metodologia utilizada contribuiu para a construção de opiniões críticas diante das questões associadas às condutas antiéticas presentes no filme, que assimiladas com a vida real, podem comprometer a conduta das organizações no mercado diante dos desafios sociais impactados por suas atividades.

## Dilema do Caso

**Anne:** Na aula de hoje provocaremos reflexões importantes sobre o papel do profissional de Administração diante dos dilemas éticos do mundo corporativo, como acontece no filme “Obrigado por Fumar”. E para isso, resgataremos para a nossa roda de conversa, os estudos críticos de Theodor Adorno abordados nas últimas aulas.

Após sua fala introdutória, a professora solicitou a turma que fizesse uma grande roda de modo que as equipes ficassem em sequência. E então, ela iniciou a discussão:

**Anne:** O que Adorno diria sobre Nick Naylor e o papel da indústria do tabaco?

Arthur foi o primeiro a responder, demonstrando sua habilidade analítica sobre o filme.

**Arthur:** Acredito que Adorno veria o personagem como produto da indústria cultural. Fica claro que na história o Nick defende o cigarro e molda discursos para torná-lo aceitável, mesmo matando 1.200 pessoas por dia. E consegue isso através da argumentação como instrumento de persuasão e de dominação nas discussões sobre os malefícios do cigarro para a saúde. E faz isso, em nome da hipoteca. Vejo isso como um grandioso cinismo. E uma atitude que podemos ver no nosso cotidiano, como personagens políticas e famosos.

Rodrigo que se mostrava inquieto na carteira seguiu com a discussão.

**Rodrigo:** Já eu penso que o Adorno subestimaria os personagens. Vocês viram que nem todo mundo é manipulado no filme, como o padrasto do Joey que se mostrava preocupado se o Nick estava oferecendo um ambiente livre de cigarro; também tiveram as instituições de defesa da saúde e das crianças que levantavam críticas ao trabalho do Nick. Então, vocês concordam que há contestação no filme? Vocês se recordam da cena em que Nick foi à escola do seu filho palestrar e ele instiga as crianças a pensar por si mesmos? Isso não deixar de trazer em debate que ele também tem um senso crítico-reflexivo. Não seria exagerado dizer que a indústria cultural nos tira a capacidade de pensar criticamente?

**Anne:** Boa colocação, Rodrigo! O filme, ao mesmo tempo que faz o espectador simpatizar com Nick, também traz debates interessantes sobre as indústrias do consumo (do álcool, das armas, dos aparelhos telefônicos e dos produtos ultra industrializados) e como essas indústrias influenciam o nosso modo de viver. Então, o filme, nos fazer pensar, refletir e questionar, como o mercado pode ser agressivo, manipulador e exploratório.

**Ilka:** Mas, não seria injusto culpar só a indústria? Eu e a minha equipe debatemos sobre isso. Trazendo a narrativa para os tempos atuais, onde no Brasil não é permitido propagandas de cigarro, ainda assim as pessoas escolhem fumar. Como isso pode ser efeito do mercado?

**Anne:** No filme, o marketing associa o ato de fumar à liberdade e ao sucesso, criando uma imagem sedutora que atua sobre o inconsciente coletivo. Perceberam como a estratégia de lançar um cigarro vinculado a um filme e aquela cena em que Nick é sequestrado e exposto a uma grande quantidade de nicotina por adesivos revelam o poder dessa manipulação? São exemplos claros de como a indústria do tabaco usava narrativas para suavizar os riscos à saúde e influenciar a opinião pública. E ainda que de forma indireta, atualmente, o cigarro continua presente em novelas e em filmes, e o modo como ele é apresentado em cena pode sim levar as pessoas a se identificar que fumar traz relaxamento e diversão, por exemplo.

**Beatriz:** Quando minha equipe e eu nos reunimos após a última aula, entendemos que a discussão sobre a influência do marketing na opinião pública é algo muito presente na nossa sociedade. Um exemplo disso é o mundinho dos jogos online e apostas esportivas. Refletimos que a indústria das “Bets” se revelou um grande caso de omissão do poder público, por anos, em que muitos influenciadores ficaram milionários promovendo essas plataformas, enquanto impactam o orçamento familiar e a saúde psicológica de milhares de brasileiros.

**Anne:** Ótima provocação, Beatriz! Temos visto que a mídia tem dado uma atenção à Comissão Parlamentar de Inquérito das “Bets”, em que se investiga fraudes em resultados de jogos virtuais e em apostas online e o possível envolvimento com lavagem de dinheiro. As plataformas para a divulgação dos jogos e apostas, como o famoso “jogo do tigrinho”, mostra-se um exemplo real de como o discurso da diversão e influência digital podem esconder esquemas estruturais de exploração, com margens altíssimas de lucro apesar dos prejuízos enfrentados pelos apostadores.

**Valeska:** Mais o problema está no uso que as pessoas fazem, não no produto em si? Né?

**Anne:** Essa é uma questão legítima. Usando Adorno, como referência, não é fácil separar o produto de seu contexto social. As “Bets” promovem uma lógica imediatista de lucro, de risco, muitas vezes voltada a públicos vulneráveis, como jovens e trabalhadores. O marketing dessas plataformas é desenhado para parecer inofensivo, mas seu impacto social é profundo, e necessita de discussão e leis para que haja transparência nesse tipo de atividade.

**Manoel:** Mas, assim como no filme sobre o uso do cigarro, não é responsabilidade do indivíduo se controlar quando está apostando?

**Anne:** Sim, mas essa “responsabilidade” precisa ser analisada criticamente. É o que estamos fazendo aqui hoje, e espero que levem isso para a vida de vocês. Entendam que, se o sujeito está imerso em uma cultura que valoriza o lucro rápido, o consumo imediato, e é bombardeado por propagandas o tempo todo, até que ponto podemos falar em escolha livre e de autorresponsabilidade? Aqui vemos a alienação que Adorno denúncia em seus estudos.

Anne percebeu que a sala estava sob uma tensão, e entre concordâncias e divergências o debate se mostrou satisfatório para o alcance da proposta pedagógica. E para acalmar os ânimos a professor concedeu quinze minutos de pausa. Para a surpresa da professora, a turma retornou à sala dentro do tempo limite e assim ela seguiu para as discussões finais da aula.

**Anne:** Notaram que a história levanta uma questão desconfortável: é possível separar competência técnica de responsabilidade social? O filme nos obriga a pensar sobre as práticas das empresas e dos profissionais quando os impactos sociais de suas ações são claramente negativos para a sociedade. Isso nos leva a uma discussão necessária em sala de aula: até onde vai a ética pessoal e onde começa a responsabilidade coletiva dentro das organizações?

**Amanda:** Olha, pra mim ficou claro que só ter competência técnica não basta. No filme, o cara sabe se comunicar super bem, mas usa isso, como ele mesmo diz, para defender o indefensável. Então, de que adianta ser bom no que faz se isso tá prejudicando a sociedade? Aprendemos com a disciplina de Ética e Responsabilidade Social que a ética não pode ser só uma escolha pessoal, mas também ser um valor dentro da empresa. O filme está repleto de situações que me fizeram pensar nisso, como o fato da repórter, ter usado do jogo da sedução para obter informações sigilosas do trabalho do Nick; da estratégia do suborno ao homem do Marlboro para não ir à mídia denunciar sobre o agravamento de sua saúde; e até mesmo pelas argumentações provocantes do Nick durante à assembleia sobre o porquê de não também usar o rótulo de veneno em alimentos que causam ataques cardíacos. São situações que devemos pensar com cuidado e questionar sobre como impactamos a vida de outras pessoas.

**Anne:** Estou encantada como vocês compreenderam a proposta do filme. A cultura corporativa representada no filme reforça comportamentos e decisões pautadas pela busca incessante por lucro, mesmo que isso signifique ignorar princípios éticos, sociais e morais. Os “Mercadores da Morte”, é um exemplo claro de como certos valores organizacionais acabam por naturalizar atitudes que, fora desse contexto cinematográfico, precisam ser questionadas. No fim das contas, o filme nos convida a olhar para “fora da caixa” e questionar o que estamos, de fato, defendendo em nome da gestão.

Com essa fala final, a professora encerrou a aula e reforçou com a turma sobre o seminário avaliativo da aula seguinte, na qual os grupos apresentarão suas percepções finais sobre o filme, destacando como a análise crítica contribuiu para o aprendizado na disciplina e para a compreensão do papel da criticidade na formação em Administração.

## Avaliação Crítica e Despedida

No último encontro, a sala ganhou outro sentido. O que começou com a proposta de um filme transformou-se em um aprendizado para além da teoria. Os alunos compartilharam suas conclusões, entregaram o relatório final e relataram, em seus feedbacks, que o filme e os textos utilizados ao longo da disciplina os fizeram repensar não apenas o que fora debatido em sala, mas também a própria trajetória no curso e o modo como passarão compreender a prática administrativa. As experiências e os aprendizados não se resumiam mais à teoria ou à tela do filme, mas ganhavam voz própria nos relatos dos estudantes.

Luan foi o primeiro a se pronunciar em nome de seu grupo.

**Luan:** Quando comecei a disciplina, achava que seria só mais uma disciplina para cumprir carga horária. Mas depois das discussões e do filme, percebi que a Administração não pode ser apenas sobre controle e resultados. Precisamos entender o que está por trás das decisões. O Nick, por exemplo, é um cara técnico, competente, mas atua contra o interesse coletivo. Isso me fez pensar sobre como a comunicação pode servir tanto à dominação quanto ao posicionamento crítico-emancipador e a gente precisa entender de que lado queremos estar.

Flávia complementou, com firmeza:

**Flávia:** Essa disciplina me mostrou que o administrador não pode ser neutro. O filme escancarou o quanto interesses empresariais moldam discursos e podem silenciar danos. A Teoria Crítica de Adorno me ajudou a entender que precisamos refletir, e questionar. Porque quando a gente naturalizar práticas antiéticas dentro das empresas, nos tornamos cúmplices. E como futuros gestores, não podemos mais aceitar isso como algo natural.

Nesse momento, Anne se enxergava nas falas dos estudantes, de quando ela passou por experiências profissionais que a colocavam numa constante reflexão pessoal e profissional. Valeska, emocionada, compartilhou uma sua vivência com a turma:

**Valeska:** Na minha família, muita gente acredita que estudar Administração é só aprender a mandar. Mas aqui, eu aprendi que ser gestor é também ter responsabilidade social. O filme e os textos me ensinaram a olhar para o todo, pra quem está sendo afetado pelas decisões. E isso eu aprendi porque fomos desafiados a pensar de verdade, a questionar. E isso não é algo muito comum na nossa formação.

Manoel, sempre mais crítico, concluiu com equilíbrio:

**Manoel:** Adorno fala sobre a semiformação, e eu confesso que me vi nesse lugar. Saber o conteúdo não é o mesmo que saber aplicá-lo. A gente aprende fórmulas, estratégias, mas às vezes esquecemos das pessoas nesse processo. Essa disciplina me desestabilizou, no bom sentido. Me tirou da zona de conforto e me mostrou que ser gestor é também ser cidadão.

Vitória, representando o seu grupo, encerrou a rodada com gratidão:

**Vitória:** A proposta da professora Anne nos ensinou que se emancipar não é decorar conceitos, mas aprender a duvidar do que parece óbvio, ter opinião própria fundamentada com informação e reflexão. O filme, os textos, as discussões... tudo nos levou a entender que uma Administração consciente não se ensina apenas com teorias, mas com vivências que nos colocam diante de situações próximas das reais. Compreendi que desenvolver uma postura crítica não é apenas questionar o que está errado, ao nosso entendimento, mas assumir a responsabilidade de enxergar o mundo como ele é e como pode ser, e isso transforma não só a forma como pensamos, mas também como agimos.

A professora agradeceu em sua mensagem de despedida, mostrou-se grata e feliz pela parceria com a turma e como ficou feliz com o resultado alcançado.

**Anne:** Vocês não apenas assistiram a um filme. Vocês se permitiram pensar com profundidade, com desconforto, e com humanidade. Isso é formação crítica. Isso é educação emancipadora. Que essa experiência acompanhe vocês para além da universidade, e que a Administração que vocês exercerão seja ética, consciente e transformadora. Espero que vocês saiam daqui com menos respostas, e com mais perguntas. E principalmente, que saibam se posicionar diante de assuntos que julgarem inconvenientes e conflituosos com seus valores. E lembrem-se, somos administradores, mas antes disso, somos pessoas. E a vida em sociedade requer debates consistentes que possam transformar a realidade para melhor.

Ao fim da aula, Arthur se aproximou.

**Arthur:** Professora, eu e meus colegas, estamos impactados pela entrega da disciplina e de sua metodologia. Essa foi uma das poucas disciplinas em que nós realmente fomos motivados a pensar criticamente. Obrigado por nos ensinar com paixão e sabedoria.

Anne sorriu. Sabia que, mesmo como professora substituta, havia plantado algo que germinará bem além daquela disciplina. E isso, para Anne, era o sinal de que valeu a pena.

## **Notas de Ensino**

### **Resumo do Caso**

Anne é uma professora que cresceu em meio às adversidades da vida rural. Aos dezoito anos, ingressou no mundo do trabalho como recenseadora. Foi a primeira da família a ingressar no ensino superior. Durante a graduação, acumulou vivências em diferentes áreas. No entanto, o que parecia uma ascensão profissional revelou-se, na prática, um confronto pessoal, onde a ética era frequentemente negligenciada.

Durante o mestrado, ela mergulhou na Teoria Crítica de Adorno, que a confrontou com reflexões para compreender a alienação presente na formação gerencial tradicional. Inspirada por essa perspectiva, assumiu como professora substituta a disciplina de Tópicos Especiais em Administração na UFS, onde propôs uma pedagogia voltada para a emancipação crítica. Em sala de aula, rompeu com o ensino conteudista e estimulou o pensamento crítico por meio de filme, textos e discussões, gerando criticidade sobre o mundo organizacional. Ela fez da educação crítico-emancipadora sua missão de vida, acreditando que é por meio do pensamento crítico que se rompe a alienação e se forma uma nova geração de administradores mais conscientes, éticos e comprometidos com a mudança social.

A trajetória de Anne é mais do que uma história de superação: é o retrato de uma educadora que transforma vivências em reflexão e a sala de aula em um espaço de consciência. Sua jornada mostra que, para formar administradores conscientes, é preciso mais do que ensinar a gerir; é preciso ensinar a pensar.

### **Fonte dos Dados**

Este caso para ensino foi desenvolvido com base em uma proposta pedagógica voltada à inserção de reflexões críticas no contexto da graduação em Administração. Ele nasce da necessidade de superar a abordagem predominantemente técnica e funcionalista que ainda caracteriza muitas disciplinas do curso, frequentemente voltadas à eficiência, ao controle e à maximização do lucro, sem considerar com profundidade os impactos sociais, éticos e ambientais das práticas administrativas. A narrativa construída traça uma análise crítica do papel do administrador, não apenas como executor de

processos, mas como sujeito ativo que influencia diretamente a vida das pessoas e as dinâmicas da sociedade.

A história da personagem Anne foi elaborada a partir de exemplos de vivências que podem ser comuns a muitos estudantes e profissionais da área, desvelando tensões no ambiente de trabalho, conflitos com valores pessoais e o incômodo diante de práticas organizacionais que naturalizam condutas antiéticas. A partir das experiências fictícias, o caso convida os estudantes a refletirem sobre a sua formação e a necessidade de uma Administração comprometida com valores mais amplos, como ética, justiça social, responsabilidade coletiva e consciência crítica.

Como recurso didático, propõe-se a metodologia filmica por meio da análise crítica do filme “Obrigado por Fumar”, como ferramenta para estimular o pensamento crítico e reflexivo dos estudantes. O uso do filme no ensino pode promover experiências e debates sobre questões éticas inseridas em contextos organizacionais, aproximando a teoria da prática por meio das realidades vivenciadas na narrativa audiovisual.

Além do mais, a utilização do cinema em sala de aula, enquanto recurso estético, facilita o processo de aprendizagem e envolve uma reflexão acerca do papel dos aspectos cognitivos e afetivos no conhecimento, considerando o sistema de representações que atua na construção dos significados do objeto de estudo. Dessa forma, em termos metodológicos, com o uso do filme, a professora pensou o projeto de ensino para dinamizar o processo de ensino-aprendizagem e favorecer o desenvolvimento da competência crítica, como lugar de construção de opinião e não de reprodução de conhecimentos, através de um ambiente mais dinâmico e interativo no qual o estudante pudesse exercer o papel de protagonista na sua própria educação. Assim, além de favorecer a compreensão do conteúdo, a sala de aula se torna um cenário de vivências e experiências (Baêta, 2007; Ipiranga, 2007).

A fundamentação teórica do caso baseia-se na abordagem crítica de Theodor Adorno (1986; 2011), cujos estudos oferecem um referencial teórico que possibilita repensar a educação em Administração. A proposta do caso se apoia na compreensão de que a formação crítica possibilita a superação da passividade dos estudantes diante da reprodução de conteúdos descontextualizados da realidade social e organizacional, favorecendo a autonomia do pensamento e a capacidade de questionar práticas e condutas profissionais que podem conflitar com os interesses de uma sociedade equalitária e justa. Nesse sentido, o caso se apresenta como metodologia de ensino-aprendizagem para fortalecer uma educação que emancipa, ou seja, que permite ao estudante compreender a realidade para, a partir dela, transformá-la.

Por fim, com a articulação entre teoria, cinema e discussões em grupos, o caso propõe o uso da sala de aula como espaço de questionamento, debate e formação de sujeitos éticos, críticos e socialmente comprometidos. Destina-se, portanto, a contribuir não apenas para o desenvolvimento acadêmico dos estudantes, mas também para a reflexão de professores, instituições de ensino e pesquisadores interessados em promover uma educação em Administração mais contextualizada, humana e transformadora.

## **Objetivos Educacionais**

Este caso para ensino tem como objetivo promover uma reflexão crítica sobre o exercício da gestão, à medida que desenvolve competências, como análise crítico-reflexiva para a formação de administradores. A partir da metodologia filmica proposta, busca-se:

- a) Desenvolver a capacidade crítica dos estudantes diante de questões éticas e sociais no mundo dos negócios em conflito com o bem-estar coletivo;

b) Discutir como líderes organizacionais ou gestores podem moldar a cultura corporativa em prol (ou contra) da responsabilidade social.

c) Compreender a emancipação, segundo Adorno, como processo educativo para formação da consciência crítica em Administração.

Com base nos objetivos propostos, espera-se que, ao explorarem situações inspiradas no enredo de “Obrigado por Fumar”, os estudantes desenvolvam uma habilidade crítica para analisar contextos éticos nas organizações, compreendendo que decisões empresariais não podem se limitar a resultados financeiros, mas que também envolvem impactos sociais, éticos e morais de suas ações.

O filme desperta a habilidade reflexiva sobre a influência da cultura organizacional na tomada de decisão, dialogando como valores individuais podem reforçar ou questionar práticas empresariais. Com isso, os estudantes são convidados a pensar sobre o papel da responsabilidade social como parte do processo de gestão.

Por fim, este caso para ensino ampliará a compreensão dos estudantes sobre o papel da educação em Administração para além da técnica e da eficiência operacional. Ao incorporar a noção de emancipação crítica em Adorno, favorecemos uma abordagem voltada à construção da consciência crítica, desafiando os estudantes a construírem posicionamentos fundamentados que articulem teoria, prática e consciência crítica.

### **Sugestão de uso Pedagógico**

Este caso para ensino pode ser utilizado por professores de instituições públicas ou privadas de ensino superior e/ou técnico na área de Administração. Além disso, seu uso é recomendado para outras áreas que abordem conteúdos relacionados à emancipação e à reflexão crítica, com o propósito de desenvolver o pensamento autônomo e a criticidade dos estudantes.

A seguir, propõe-se uma sequência de atividades que podem ser desenvolvidas em um ou mais encontros, a critério do professor:

- I. Organizar os estudantes em grupos para leitura e análise do caso;
- II. Solicitar a leitura prévia do texto de Adorno (2011, pp. 169-185), com o objetivo de embasar a elaboração, em equipe, de uma resposta para a Questão 01. O professor pode substituir esses textos por outros que considere mais adequados;
- III. Apresentação das respostas construídas pelas equipes para a Questão 01, seguidas de debates, que podem ocorrer imediatamente após cada exposição ou ao término de todas as apresentações;
- IV. Recomendação de leitura do texto de Cunliffe (2020) para embasar a elaboração, em grupos, de uma resposta à Questão 02, também com possibilidade de substituição por materiais alternativos conforme os objetivos da disciplina;
- V. Socialização das respostas à Questão 02 e discussão coletiva conforme o modelo anteriormente descrito;
- VI. Propor as leituras de Silva e Machado (2021) e Netto et. al (2016), como subsídios teóricos para a elaboração da resposta à Questão 03. Essa leitura contribui para um entendimento mais profundo da importância da Teoria Crítica para a formação e a prática na Administração.
- VII. Apresentação das contribuições desenvolvidas a partir da Questão 3 e realização de discussões conforme o formato utilizado nas etapas anteriores.

Além dos artigos científicos indicados, recomenda-se a leitura do capítulo 4 da obra de Lima (2019, pp. 248-311), para aprofundar o entendimento dos argumentos desse autor, que também critica a indústria cultural e discute como a educação pode promover a emancipação do indivíduo por meio da autonomia crítica em uma sociedade administrada.

Essa proposta busca promover o engajamento ativo dos estudantes com os conteúdos abordados, favorecendo o desenvolvimento de competências analíticas, reflexivas e propositivas associadas ao ensino crítico na educação em Administração.

## **Questões para Discussão**

**Questão 1) Como a aplicação do caso contribuiu para a sua compreensão sobre o conceito de emancipação na Educação em Administração? Justifique sua resposta.**

**Questão 2) Em quais momentos do caso você percebeu que foi estimulado(a) a refletir criticamente sobre o papel do administrador na sociedade? Explique o porquê desses momentos.**

**Questão 3) De que forma o uso do filme, como metodologia pedagógica, contribuiu para o seu entendimento e reflexão sobre a relação entre a teoria crítica de Adorno e as práticas dos gestores organizacionais?**

## **Discussão e Análise do Caso**

**Questão 1) Como a aplicação do caso contribuiu para a sua compreensão sobre o conceito de emancipação na Educação em Administração? justifique sua resposta.**

A aplicação do caso, através da metologia filmica e dos debates coletivos, nos permitiu romper com a reprodução de saberes tradicionais em Administração e nos estimulou a reflexão crítica sobre assuntos atuais do meio empresarial. Somado a isso, a leitura do texto de Adorno (2011) sobre educação e emancipação ampliou a compreensão do conceito de emancipação, discutido em sala de aula pela professora.

Adorno (2011) concebe a emancipação como um processo de conscientização e racionalidade, entendendo-a como a libertação das condições ideológicas e sociais opressivas, impostas pela indústria cultural, que limitam o desenvolvimento da nossa consciência crítica. Para ele, a emancipação deve ser considerada de forma contextual e prática, ressaltando elementos essenciais como autonomia, liberdade, autorreflexão crítica e a capacidade de experimentar vivências significativas. Ou seja, podemos compreender que a emancipação na educação consiste em formar indivíduos críticos, autônomos e ativos na construção de seu próprio processo educativo, capazes de questionar e transformar as estruturas organizacionais e sociais que limitam sua atuação de forma ética, consciente e responsável, como aconteceu com a professora Anne, no caso estudado.

Trazendo essa visão para o curso de Administração, implica pensarmos em uma educação que ultrapasse o ensino teórico e técnico, que estimule mais a reflexividade emancipatória e a responsabilidade social, contribuindo, assim, para a formação de profissionais mais conscientes de seu papel na sociedade e nas organizações.

**Questão 2) Em quais momentos do caso você percebeu que foi estimulado(a) a refletir criticamente sobre o papel do administrador na sociedade? explique o porquê desses momentos.**

Durante o caso, a professora estimulou os estudantes a refletirem criticamente sobre o papel do administrador em diversos momentos. Um desses momentos ocorreu quando os estudantes foram motivados a questionarem o comportamento do protagonista do filme, Nick Naylor, em suas

abordagens de defesa do consumo do cigarro, mesmo diante de centenas de mortes diárias provocadas por câncer e outros problemas de saúde relacionados ao uso contínuo da nicotina. Diversas passagens também fazem refletir, como o jogo de sedução da repórter para obter acesso privilegiado às informações de Nick, as atitudes do empresário de Hollywood e dos colegas de Nick, os “mercadores da morte”, defensores do álcool, das armas de fogo e dos produtos ultraprocessados. As ações e estratégias desses profissionais levam os espectadores a pensarem em como um gestor ou líder pode refletir a imagem da empresa diante da opinião pública e como suas responsabilidades podem afetar a vida e a saúde de toda uma comunidade.

Associados a isso, tem-se também a oportunidade de aprender com a leitura de Cunliffe (2020) ao questionar sistemas hierárquicos tidos como certos, os quais podem, muitas vezes, ser percebidos como ameaçadores e desnecessários, o que demonstra a importância de promover uma reflexão crítica sobre o papel e o lugar do administrador na sociedade. Além disso, com base nas discussões sobre a crítica à indústria cultural e sobre a emancipação de Adorno (1986, 2011), assim como sobre o filme empregado no caso, o estudante pode ser estimulado a refletir criticamente acerca do ensino em Administração, que necessita ultrapassar a barreira da reprodução de conceitos e técnicas, envolvendo os alunos em processos de autorreflexão e reflexividade crítica, numa contínua contextualização com casos reais das organizações e da sociedade.

No texto de Cunliffe (2020), ela destaca que a reflexividade vai além de fornecer ferramentas e técnicas aos alunos; trata-se de engajá-los tanto na autorreflexão quanto na reflexão crítica, criando um espaço para discutir as implicações sociais e éticas da prática gerencial, como exemplificado pelo filme estudado e discutido. Além disso, Cunliffe (2020) defende que a reflexividade nos incentiva a considerar como nosso conhecimento, enquanto estudantes e futuros administradores, pode privilegiar certas perspectivas enquanto exclui ou silencia outras vozes. Ter essa consciência, para a vivência gerencial, promove uma postura mais crítica e ética diante do processo de ensino-aprendizagem, ressaltando a importância de estabelecer e manter o diálogo e as relações éticas, sobre o papel do gestor como agente autorresponsável pelas consequências sociais e organizacionais de suas práticas. Tal apontamento é considerado um diferencial do caso, com momentos que ajudaram os alunos a estabelecerem uma conversa reflexiva consigo mesmos e com todos durante as aulas.

**Questão 3) De que forma o uso do filme, como metodologia pedagógica, contribuiu para o seu entendimento e reflexão sobre a relação entre a teoria crítica de adorno e as práticas dos gestores?**

Ao realizar a análise crítica do filme “Obrigado por Fumar”, os estudantes foram estimulados a desenvolverem uma reflexão ética e social acerca das decisões empresariais presentes no filme, como o uso do rótulo de veneno nas embalagens dos maços de cigarro e a legalização de produtos ultraprocessados, armas e álcool, entendendo que tais decisões, comparando-as com situações reais, podem ser consequências de uma moralidade baseada em valores econômicos em oposição aos valores humanos (Netto et al., 2016). Essa experiência pedagógica favoreceu o exercício da razão emancipatória que Adorno (2011) propõe, vinculada à formação da consciência crítica e à resistência contra a semicultura e semiformação que alienam e fragmentam a experiência formativa dos sujeitos (Silva & Machado, 2021). Isso foi possível pelo uso da Teoria Crítica, que para Silva e Machado (2021) e Netto et al. (2016), representa uma alternativa para a interpretação da realidade social, ao proporcionar uma percepção contrapõe à inconsciência social, que tem como objetivo a resistência contra o *status quo* do mercado e a realização plena do indivíduo com a transformação do mundo social.

A discussão proposta no caso, como o exemplo das “Bets”, mostrou-se em consonância com Netto et al. (2016), ao vislumbrar que a gestão das organizações ainda foca principalmente no lucro, muitas vezes em detrimento de valores sociais importantes, como justiça, ética e qualidade de vida, assim como ocorreu na história da professora Anne. Por isso, é fundamental repensar essa visão restrita, voltada para o lucro, e promover relações que valorizem o desenvolvimento e as capacidades das pessoas nas

organizações. Neste sentido, a metodologia filmica proporcionou um espaço para problematizar como a cultura organizacional influencia a tomada de decisões, instigando diálogo sobre os valores individuais e o papel da responsabilidade social na gestão. Isso, para Silva e Machado (2021), está de acordo com a crítica adorniana para desmistificar a indústria cultural, que subestima a autonomia dos sujeitos.

Além disso, a utilização do filme aliada aos debates coletivos e às leituras críticas possibilita a compreensão da educação emancipatória em Administração, bem como estimula os estudantes a um pensamento crítico necessário para dialogar sobre as atuais contradições do meio empresarial. Dessa maneira, o uso do filme como recurso pedagógico se fundamentou nos pressupostos da teoria crítica de Adorno ao estimular a consciência crítica dos estudantes como condição indispensável para a prática de uma Administração emancipada, buscando preservar a autonomia e a reflexão ética como futuros gestores e líderes.

## **Referências**

- Adorno, T. W. (1986). A indústria cultural (A. Cohn, Trad.). In G. Cohn (Org.), *Theodor W. Adorno. Sociologia. Ática*.
- Adorno, T. W. (2011). *Educação e emancipação* (W. L. Maar, Trad.). Paz e Terra. (Obra original publicada em 1995).
- Baêta, A. M. C. (2007). Filmes no ensino e aprendizagem de questões éticas na administração pública. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Orgs.), *Administração com arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem* (pp. 71–79). Atlas.
- Cunliffe, A. L. (2020). Reflexivity in teaching and researching organizational studies. *Revista de Administração de Empresas*, 60(1), 64–69.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200108>
- Ipiranga, A. S. R. (2007). A narração filmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Orgs.), *Administração com arte: Experiências vividas de ensino-aprendizagem* (pp. 81–91). Atlas.
- Lima, G. F. de. (2019). *Kant e Adorno: Da autonomia à emancipação da Aufklärung à Auschwitz*. Editora IFRN.  
<https://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1767>
- Netto, A. F. N., Ferreira, V. C. P., Novaes, J. L. C., & Neiva, D. da S. (2016). A Teoria Crítica no estudo da Administração. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(3).  
<https://doi.org/10.20503/recap.v6i3.31058>

Silva, C. E. da, & Machado, T. M. R. (2021). As contribuições da teoria crítica social para a arte, cultura e educação. *Jamaxi*, 5(2).

<https://teste-periodicos.ufac.br/index.php/jamaxi/article/view/5105>