

Januário Neto Pereira Sarmento
Lucivania Pereira Gloria
Lucas Braga da Silva
(Orgs.)

TÓPICOS ESPECIAIS
E CONTEMPORÂNEOS EM

ADMINISTRAÇÃO

ESTUDOS E APLICAÇÕES



científica digital



CIENTÍFICA DIGITAL EDITORIAL LTDA

Barueri - São Paulo - Brasil
www.cientificadigital.org - contato@cientificadigital.org

Diagramação e Arte	Edição © 2026 Científica Digital
Diego Santos	Texto © 2026 Os Autores
João Quintela	1ª Edição - 2026
Imagens da Capa	Acesso Livre - Open Access
Adobe Stock - 2026	

© COPYRIGHT - TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. A editora detém os direitos autorais sobre a edição e o projeto gráfico, enquanto os autores mantêm os direitos autorais de seus respectivos textos. Esta obra está licenciada sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, permitindo o download e compartilhamento integral ou parcial, desde que a fonte seja devidamente citada e os créditos atribuídos aos autores. É obrigatório que a obra permaneça em formato de Acesso Livre (Open Access), sem qualquer alteração. A catalogação em plataformas de acesso restrito ou com fins comerciais é estritamente proibida.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T674

Tópicos especiais e contemporâneos em administração: estudos e aplicações / Organização de Januário Neto Pereira Sarmento, Lucivania Pereira Gloria, Lucas Braga da Silva. – Barueri/SP: Científica Digital, 2026.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui Bibliografia

ISBN 978-65-6155-239-4

DOI 10.37885/978-65-6155-239-4

1. Administração. I. Sarmento, Januário Neto Pereira (Organizador). II. Gloria, Lucivania Pereira (Organizadora). III. Silva, Lucas Braga da (Organizador). IV. Título.

CDD 658

Elaborado por Janaína Ramos – CRB-8/9166

Índice para catálogo sistemático:

I. Administração

E-BOOK

ACESSO LIVRE ON LINE - IMPRESSÃO PROIBIDA

2026

Januário Neto Pereira Sarmento
Lucivania Pereira Gloria
Lucas Braga da Silva
(Orgs.)

Tópicos Especiais e Contemporâneos em Administração: Estudos e Aplicações

1ª EDIÇÃO



científica digital

2026 - BARUERI - SP

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. André Cutrim Carvalho
Prof. Dr. Antônio Marcos Mota Miranda
Prof^a. Ma. Auristela Correa Castro
Prof. Dr. Carlos Alberto Martins Cordeiro
Prof. Dr. Carlos Alexandre Oelke
Prof^a. Dra. Caroline Nóbrega de Almeida
Prof^a. Dra. Clara Mockdece Neves
Prof^a. Dra. Claudia Maria Rinhel-Silva
Prof^a. Dra. Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco
Prof. Dr. Cristiano Marins
Prof^a. Dra. Cristina Berger Fadel
Prof. Dr. Daniel Luciano Gevehr
Prof. Dr. Diogo da Silva Cardoso
Prof. Dr. Ernane Rosa Martins
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes
Prof. Dr. Fabricio Gomes Gonçalves
Prof^a. Dra. Fernanda Rezende
Prof. Dr. Flávio Aparecido de Almeida
Prof^a. Dra. Francine Náthalie Ferraresi Queluz
Prof^a. Dra. Geuciane Felipe Guerim Fernandes
Prof. Dr. Humberto Costa

Prof. Dr. Joachin Melo Azevedo Neto
Prof. Dr. Jónata Ferreira de Moura
Prof. Dr. José Aderval Aragão
Prof. Me. Julianno Pizzano Ayoub
Prof. Dr. Leonardo Augusto Couto Finelli
Prof. Dr. Luiz Gonzaga Lapa Junior
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva
Prof^a. Dra. Maria Cristina Zago
Prof^a. Dra. Maria Otília Zangão
Prof. Dr. Mário Henrique Gomes
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes
Prof. Dr. Nelson J. Almeida
Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez
Prof. Dr. Reinaldo Pacheco dos Santos
Prof. Dr. Rogério de Melo Grillo
Prof^a. Dra. Rosenery Pimentel Nascimento
Prof. Dr. Rossano Sartori Dal Molin
Prof. Me. Silvio Almeida Junior
Prof^a. Dra. Thays Zigante Furlan Ribeiro
Prof. Dr. Wescley Viana Evangelista
Prof. Dr. Willian Carboni Viana
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme

Acesse a lista completa dos Membros do Conselho Editorial em www.cientificadigital.org/conselho

Parecer e revisão por pares

Os textos que compõem esta obra passaram por avaliação do Conselho Editorial e revisão por pares externos (*Peer Review*), recebendo a devida recomendação para publicação.

Nota: Esta obra é fruto de um processo colaborativo, configurando-se como uma coletânea na qual os direitos autorais permanecem resguardados para os respectivos autores. Alguns capítulos podem ter origem em trabalhos anteriormente apresentados em eventos acadêmicos; no entanto, os autores foram orientados a adotar o devido rigor na prevenção do autoplágio. A responsabilidade pelo conteúdo de cada capítulo, assim como pela originalidade e integridade das informações publicadas, é inteiramente dos respectivos autores e autoras. O conteúdo da obra não reflete, necessariamente, a opinião da editora, dos organizadores ou dos membros do conselho editorial.

APRESENTAÇÃO

Esta obra resulta de um esforço colaborativo que reuniu professores, estudantes e pesquisadores, cujo engajamento qualificou as reflexões desenvolvidas neste espaço formativo. Fruto de iniciativas interinstitucionais de incentivo à pesquisa, o livro congrega especialistas de diversas áreas do conhecimento, vinculados a instituições de educação superior públicas e privadas, no Brasil e no exterior.

O objetivo central é fortalecer a integração entre instituições por meio de redes de pesquisa voltadas à formação continuada de profissionais da educação, promovendo a produção e a ampla disseminação do conhecimento.

Agradecemos aos autores pela dedicação e compromisso na construção desta obra, que se propõe a ser um recurso didático-pedagógico relevante para estudantes, docentes de diferentes níveis de ensino e demais interessados na temática.

Januário Neto Pereira Sarmiento
Lucivania Pereira Gloria
Lucas Braga da Silva

SUMÁRIO

Capítulo 01

A IMPORTÂNCIA DO *MINDSET* PROGRESSIVO DO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Fernanda Mirela da Silva; Wagner Leal Guimarães Filho; Monike Silva Melo

 10.37885/260822732 8

Capítulo 02

A PRODUÇÃO CRÍTICA EM ADMINISTRAÇÃO NOS ANAIS DO ENANPAD E DO CBEO: PADRÕES DE CITAÇÃO E ORIENTAÇÕES TEÓRICAS ENTRE 2001 E 2024

Leandro Theodoro Guedes

 10.37885/260822580 17

SOBRE OS ORGANIZADORES 39

ÍNDICE REMISSIVO 40

A IMPORTÂNCIA DO *MINDSET* PROGRESSIVO DO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Fernanda Mirela da Silva

Must University

Wagner Leal Guimarães Filho

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Monike Silva Melo

Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

RESUMO

Devido à alta competitividade do mercado, as empresas contemporâneas precisam utilizar estratégias que gerem vantagem competitiva para elas. Nesta perspectiva, a otimização de recursos passa a ser vista como uma das principais premissas organizacionais. E os recursos humanos estão inseridos neste contexto. Desse modo, torna-se relevante estudar sobre a atuação do líder com uma mentalidade de crescimento no ambiente organizacional. Portanto, buscou-se compreender as características da mentalidade fixa e de crescimento. Além de identificar os benefícios que poderão ser gerados para a empresa a partir da utilização do *mindset* progressivo do seu líder. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica com respaldo em estudos existentes sobre o tema aqui abordado, por meio de obras de autores renomados. Assim, constatou-se uma estreita relação entre a gestão eficiente do líder com *mindset* progressivo e o sucesso organizacional. Também foi possível entender como o líder pode influenciar os liderados e que o tipo de mentalidade contribui para isso. Contudo, concluiu-se que a mentalidade de crescimento do líder sustenta a colaboração da equipe e isso gera resultados satisfatórios para a organização.

Palavras-chave: liderança; mentalidade; competitividade.

INTRODUÇÃO

A globalização da economia trouxe novas realidades de negócios para as empresas. Desse modo, os gestores buscam adaptar-se a este novo paradigma. Ser competitivo é algo valioso dentro desse ambiente tão dinâmico e disputado. Barney e Clark (2007), defendem que ao gerenciar a vantagem competitiva com eficácia, a empresa terá maiores chances de consolidação no mercado. Contudo, as organizações são compostas por vários recursos internos e o capital humano é um deles. Brandão (2018), afirma que o indivíduo é o responsável pelo desenvolvimento da organização e pela sustentabilidade competitiva quando realiza atividades individuais ou em equipe. Para Rehman *et al.* (2020), é preciso realizar o gerenciamento desses recursos com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional.

Neste sentido, Barney e Clark (2007) consideram os recursos humanos como uma fonte de vantagem competitiva e destacam alguns fatores que ratificam a sua percepção, tais como: a dificuldade de substituição, a individualidade e competências de cada ser e o fato de os indivíduos adotarem as políticas e objetivos estratégicos da organização para si. A alta competitividade do mercado exige por um lado investimentos, inovação e novos modelos de negócios por parte das empresas e por outro, requer que os profissionais estejam capacitados tecnicamente e emocionalmente para atender as demandas. Sobre o enfoque das habilidades socioemocionais, destacamos o poder de influência que o líder tem perante os seus liderados. Pois, sua conduta serve de reflexo para os demais colaboradores. Por isso, é fundamental que ele seja emocionalmente saudável para influenciar os outros membros da equipe de forma positiva. Além disso, de acordo com Chiavenato (2002), o líder deve ser capaz de enxergar habilidades e capacidades intelectuais de cada colaborador e estimular o desenvolvimento delas para agregar valor pessoal e profissional. Ao valorizar as pessoas, o líder conseguirá ampliar a vantagem competitiva das empresas.

Segundo Amabile *et al.* (2004), as ações do líder nas organizações, despertam vários sentimentos que influenciam no comprometimento e desempenho dos colaboradores. Dessa forma, espera-se que os gestores assumam um formato de liderança adequado que atenda às expectativas da organização e guie sua equipe para a maximização dos resultados organizacionais por meio da otimização do

desempenho dos colaboradores. Para Yukl (2013), a performance do líder está relacionada às suas características pessoais e comportamentais e com base nesses aspectos, conduzirá a equipe para a realização das atividades necessárias que estão sob sua responsabilidade. Diante dessas afirmações, espera-se que o líder tenha uma mentalidade de crescimento para impactar positivamente na vida das pessoas que o seguem como guia profissional.

Sobre a abordagem da mentalidade também conhecida como "*mindset*", os estudiosos deste assunto a classificam como sendo fixo ou de crescimento. Para Dweck (2017), através do *mindset*, a pessoa realiza ações para alcançar os seus objetivos. Quando esses objetivos visam o aprendizado independentemente do resultado, diz-se que a pessoa tem um *mindset* de crescimento, pois valoriza cada etapa do processo e acredita que pode evoluir com as experiências vivenciadas. Alguns elementos como persistência, coragem, autoconfiança e otimismo costumam fazer parte do roteiro de quem possui essa mentalidade. Ainda segundo a autora supracitada, o oposto caracteriza a pessoa com *mindset* fixo. O indivíduo que desenvolve essa mentalidade, não se interessa em aprender coisas novas por achar que já é bom o suficiente naquilo que faz e prefere ficar na zona de conforto. Acredita que suas competências são predefinidas com a genética, limita-se a realidade atual e não busca evoluir pessoal e profissionalmente.

Devido à notória relevância do tema, o presente trabalho buscou estudar sobre a importância do líder com uma mentalidade de crescimento para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, identificar e mapear as características de uma mentalidade fixa ou de crescimento. Também entender sobre como um líder pode desenvolver estratégias para potencializar o desenvolvimento da mentalidade propícia para o sucesso e conhecer quais os benefícios que poderão ser gerados a partir dessa transformação. Assim, a partir do estudo realizado, foi possível adquirir novos conhecimentos sobre o assunto. Além do mais, o trabalho também poderá servir de consulta para ampliação de pesquisas referentes a esta temática. Para a elaboração do presente trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica por meio de obras de renomados autores, pois de acordo com Carmo e Ferreira (1998), a pesquisa bibliográfica tem por finalidade, subsidiar o pesquisador através de estudos já existentes sobre o tema que será pesquisado. A análise das informações foi realizada de forma qualitativa e

interpretativa, a partir da leitura, seleção e comparação dos conteúdos encontrados nas obras utilizadas como referência. Buscou-se identificar, organizar e relacionar os principais conceitos associados às mentalidades fixa e de crescimento, à atuação da liderança e aos possíveis impactos do *mindset* progressivo no ambiente organizacional. Posteriormente, as informações selecionadas foram confrontadas e articuladas de modo a estabelecer relações entre os conceitos estudados e os objetivos propostos neste trabalho.

DESENVOLVIMENTO

A função do líder na organização

Para uma melhor compreensão do conceito de “líder” é importante entender a diferença entre administração e organização. O renomado autor Fayol (1950), conhecido como criador da Teoria Administrativa, explica essa diferença muito bem. Para ele, a administração é o conjunto de ações relacionadas ao planejamento, comando, coordenação e controle. Enquanto a organização, é a estrutura onde são empregadas essas ações. Já para Schein (1982), o gerenciamento de atividades vinculadas às pessoas é o que define a organização.

Schein (1982) defende que há uma hierarquia que estabelece as funções das pessoas que atuam na organização. Desse modo, as atividades são delegadas pelos superiores aos subordinados com a finalidade de alcançar os objetivos comuns. Neste sentido, torna-se evidente a necessidade da função de liderança na condução desse processo. Stoner e Freeman (1999), observaram que houve uma mudança no comportamento dos líderes contemporâneos passando de um perfil autoritário para o democrático. A partir da observação desses autores, podemos notar que dentre as funções do líder devem constar habilidades como saber ouvir e respeitar a opinião das pessoas, gerar oportunidades que favoreçam o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e fazer com que eles se sintam importantes por serem partes integrantes da organização. Isto servirá como uma mola propulsora para o sucesso da empresa pois terá o envolvimento das pessoas que nela trabalham.

Para Pacheco, Scofano e Beckert (2006), manter o foco nos objetivos comuns e ter as metas bem esclarecidas e atribuídas aos devidos responsáveis, faz com que todos assumam o mesmo nível de responsabilidade conforme a tarefa que

foi distribuída. Esse novo paradigma de gestão faz toda diferença, pois coloca o líder numa posição de protagonista e passa a inspirar os seus seguidores.

***Mindset* fixo e progressivo**

Como vimos anteriormente, as organizações são compostas por diversos recursos, e os recursos humanos faz parte desse contexto. No entanto, gerenciar tais recursos não é uma tarefa simples, pois exige capacitação, dedicação e habilidades compatíveis com essa função. Essa tarefa torna-se ainda mais difícil quando se trata dos recursos humanos, pois envolve variáveis como crenças, personalidade, princípios e valores individuais que precisam ser respeitados e analisados com muita atenção. Sobre esta percepção, temos a função do líder que configura a pessoa capaz de conduzir os colaboradores na missão e de criar vantagem competitiva para a empresa para que esta se fortaleça no mercado.

A globalização trouxe vantagens, mas também grandes desafios para o ambiente corporativo. A competitividade é um deles e alcança tanto as empresas que buscam estratégias para se destacarem e terem vantagem perante a concorrência, quanto os profissionais que procuram se capacitar para atender às exigências das empresas visando a possibilidade de participarem de uma seleção e serem contratados. Portanto, diante das incertezas e vulnerabilidade, as empresas buscam contratar profissionais capazes de mitigar os riscos impostos pelo mercado. Assim, ter uma equipe eficiente é fundamental para ter sucesso. Mas, atualmente, a eficiência não está relacionada apenas ao aspecto técnico, mas também ao emocional.

Ou seja, hoje em dia, ser emocionalmente saudável traz benefícios pessoais e profissionais e a inteligência emocional é uma das habilidades da pessoa com mentalidade (*mindset*) de crescimento. Além da gestão da emoção, conseguir ver oportunidades em novos desafios também é um dos elementos que compõem o *mindset* progressivo. O nosso cérebro é capaz de modificar-se devido a neuroplasticidade. E seguindo este raciocínio, Draganski *et al.* (2004), afirmam que quando o indivíduo adquire novos conhecimentos e os consideram como aprendizagem, o cérebro se modifica criando novas ligações cerebrais (as sinapses) e quanto mais informações receber melhor. Para Rehman *et al.* (2020), não há como pensar em vantagem competitiva para uma organização

sem considerar a aprendizagem como caminho. Sobre a plasticidade cerebral, baseado nos estudos dessa área, Gardner (1995), afirma que o indivíduo poderá alcançar grandes conquistas com o desenvolvimento de sua inteligência e competências, desde que haja esforço, treinamento e muito empenho.

Sobre os tipos de mentalidade, existe o *mindset* fixo e o de crescimento. O fixo pode ser percebido na pessoa bloqueada a aprender coisas novas por achar que já sabe o suficiente ou por acreditar que não tem capacidade para determinada tarefa, evita sair da zona de conforto e interpreta o sucesso alheio como pura sorte. Pessoas assim, costumam achar que o esforço é muito ruim e por isso a melhor opção é evitá-lo. Já o de crescimento, é evidenciado na interpretação da pessoa que entende que pode aprender qualquer coisa e que o aperfeiçoamento de suas competências através das suas atitudes, trará evolução e aprendizagem, independentemente do resultado. Ou seja, vale muito a pena se arriscar, adquirir experiências e aproveitar o processo.

Segundo Dweck (2017), carregamos muitas crenças e quando essas são limitantes, acabam influenciando a nossa conduta de forma negativa. Ainda segundo a autora, a pessoa com mentalidade fixa, tende a agir dessa forma, pois acredita que seu comportamento está relacionado ao seu caráter e personalidade e que isso não permite mudança. Já a mentalidade de crescimento, pode ser entendida como pensamentos que impulsionam e encorajam as ações que direcionam o indivíduo para a progressão e que tais ações aumentam a capacidade de potencializar habilidades existentes. Dweck (2017), destaca ainda que no *mindset* progressivo, a pessoa não se importa com a aprovação, mas sim com a aprendizagem e considera que a inteligência, a criatividade e as relações interpessoais podem ser aperfeiçoadas e preservadas com o esforço e dedicação. Por isso é tão relevante desenvolver essa mentalidade para evolução pessoal e profissional.

Assim como Carol S. Dweck, Hal Elrod (2019), é outro estudioso que se preocupou em estudar sobre como transformar desafios em aprendizagem. Em uma de suas obras, ele demonstra que a fé inabalável e o esforço extraordinário resultam em milagres para as pessoas que praticam o *mindset* de crescimento.

Perante essas duas mentalidades que direcionam para o sucesso ou fracasso, é essencial que o líder tenha uma mentalidade de crescimento, pois ele guiará

a equipe para a melhor performance. Mas, para isso acontecer, o líder deverá ter a consciência de que é um eterno aprendiz, ser comprometido, otimista e acreditar no potencial próprio e no da sua equipe. O autoconhecimento é essencial para que seja capaz de identificar os pontos fortes e os que precisam ser melhorados. Portanto, o líder também poderá incentivar os colaboradores a reservarem um tempo para uma reflexão sobre isso e estar pronto para ajudar quando eles solicitarem ajuda. Situações inesperadas podem surgir na rotina de uma empresa e espera-se que o líder e sua equipe tenham habilidades de autocontrole e tolerância ao estresse para que sejam resolvidas da melhor forma. E quando os elogios ocorrem como consequência das atitudes tomadas, deverão ter o senso do merecimento esclarecido. Desse modo, torna-se relevante não permitir que as influências negativas como rótulos e julgamentos tirem o brilho e o mérito da equipe que se esforçou e por isso a tornou digna de colher os frutos do sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, constatou-se a importância de compreender a atuação do líder com mentalidade de crescimento para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o estudo permitiu compreender a importância do *mindset* progressivo na liderança, bem como identificar e mapear as principais características da mentalidade fixa e da mentalidade de crescimento.

Também foi possível entender que o desenvolvimento de uma mentalidade de crescimento pode ser estimulado por meio de estratégias como o autoconhecimento, a busca pelo aprendizado contínuo, o reconhecimento dos pontos fortes e dos aspectos que precisam ser melhorados e a disposição para enfrentar novos desafios.

Quanto aos benefícios dessa transformação, observou-se que o *mindset* progressivo do líder pode favorecer a colaboração, o desenvolvimento das competências dos colaboradores e a melhoria do desempenho da equipe. Dessa forma, considerando os objetivos propostos, conclui-se que a mentalidade de crescimento pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do líder e de sua equipe, fortalecendo a atuação colaborativa e favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behavior and the work environment for creativity: perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 5-32, 2004.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da investigação: guia para autoaprendizagem**. Lisboa: Universidade Aberta, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Construção de talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DRAGANSKI, B.; GASER, C.; BUSCH, V.; SCHUIERER, G.; BOGDHANN, U.; MAY, A. Neuroplasticity: changes in grey matter induced by training. **Nature**, v. 427, n. 22, p. 311-312, 2004.
- DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.
- ELROD, H. **The Miracle Equation: the two decisions that move your biggest goals from possible, to probable, to inevitable**. 1. ed. New York: Harmony, 2019.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1950.
- GARDNER, H. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- REHMAN, K. U.; HAFEEZ, I.; ASLAM, F.; MAITLO, Q.; SYED, A. T. The mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between strategic human resource management and knowledge sharing. **Interdisciplinary Journal of Management Studies**, v. 13, n. 4, p. 565-586, 2020.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 1982.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Pearson India, 2013.

A PRODUÇÃO CRÍTICA EM ADMINISTRAÇÃO NOS ANAIS DO ENANPAD E DO CBEO: PADRÕES DE CITAÇÃO E ORIENTAÇÕES TEÓRICAS ENTRE 2001 E 2024

Leandro Theodoro Guedes

RESUMO

O presente capítulo teve como objetivo analisar os padrões de citação, as orientações teóricas e os tipos de pesquisa dos artigos críticos publicados nos anais do ENANPAD e do CBEO entre 2001 e 2024. Foram examinados artigos publicados nos anais de eventos nacionais, como o ENANPAD e o CBEO, considerando-se os autores e as obras mais citados e as orientações teóricas predominantes. Estas foram definidas a partir das correntes mais recorrentes nos estudos organizacionais: marxismo, estruturalismo, funcionalismo, pós-estruturalismo, teoria crítica e institucionalismo. Realizou-se uma pesquisa bibliométrica por meio da leitura sistemática e da identificação de categorias nos artigos selecionados. Os resultados indicam que os autores mais citados se vinculam predominantemente às tradições marxista, pós-estruturalista e da teoria crítica. Quanto às orientações teóricas, os artigos marxistas foram mais frequentes entre aqueles classificados em uma única orientação, enquanto a teoria crítica e o pós-estruturalismo apareceram com maior frequência nos trabalhos com múltiplas vinculações teóricas. Em comparação com pesquisas anteriores, constatou-se a permanência das principais correntes e dos principais autores da crítica da administração nos estudos organizacionais brasileiros.

Palavras-chave: estudos organizacionais; estudos críticos da administração; administração brasileira.

INTRODUÇÃO

A crítica da administração se estabeleceu por meio de diferentes correntes, como a análise crítica da gestão, os estudos críticos da gestão e a teoria crítica em estudos organizacionais (Faria, 2009). Como o próprio autor afirma, há interseções e diferenças entre elas e, embora não seja o interesse aqui por menorizar essa questão, tais diferenças mostram como é importante entender a caracterização dessa crítica, uma vez que ela não é monotemática. Considerando algumas linhas que se estabeleceram na crítica da administração, os Critical Management Studies (CMS), doravante estudos críticos da gestão (ECG), se desenvolveram ao longo do século XX internacionalmente pautados numa combinação entre a teoria crítica e o pós-modernismo. Autores como Adorno, Habermas e Foucault ganharam relativa força para o estabelecimento das críticas à teoria das organizações e às práticas organizacionais (Alvesson; Wilmott, 1992). O foco dessa linha se direcionou sobretudo para o desenvolvimento de uma alternativa ao tipo específico de racionalidade praticado nas organizações, e difundido nas teorias, especialmente as do chamado gerencialismo. A racionalidade instrumental, que orienta a busca por resultados e privilegia os aspectos técnicos, deixa de lado questões essenciais relativas ao ser humano e estabelece relações de dominação, submetendo determinados grupos ao poder da gestão (Ramos, 1989, Paes de Paula, 2008). Os estudos críticos da gestão buscaram articular as perspectivas pós-estruturalistas, centradas na fragmentação das relações e na centralidade do discurso, com a crítica da tecnologia desenvolvida pela teoria crítica, especialmente a partir dos representantes da Escola de Frankfurt (Alvesson; Wilmott, 1992; Alvesson; Deetz, 1999; Spicer; Alvesson, 2025). Assim, há nesta linha um certo pessimismo com relação ao futuro e também um direcionamento da análise para microrrelações estabelecidas dentro das organizações. Uma inovação importante consiste na incorporação de uma dimensão política à análise, com ênfase em aspectos como resistência e emancipação (Souza, Souza; Silva 2013).

Uma outra linha crítica se desenvolveu, talvez de maneira mais profícua do que em qualquer outro lugar, no Brasil. Trata-se da crítica marxista da administração. Destaca-se, nesse contexto, uma linhagem webero-marxista que exerceu grande influência sobre as ciências humanas no país. Na crítica da administração

os principais nomes a serem destacados são Maurício Tragtenberg, Fernando Prestes Motta e José Henrique de Faria. Esses autores desenvolveram uma análise que destaca o alinhamento das teorias ao capital e também como legitimadoras do poder burocrático. Nesses casos, prevalece a ideia de que a teoria da administração é uma ideologia que falseia a realidade para levar adiante os interesses do capital (Paço Cunha & Guedes, 2015). Considerando a tradição que se desenvolveu com os ECG, esta posição calcada no webero-marxismo abriu um novo flanco nas análises organizacionais direcionando-se para um caminho que está muito distante do que se conhece como estudos críticos da gestão. Internacionalmente, outros trabalhos também se destacaram a partir da crítica marxista, especialmente com a teoria do processo de trabalho (Braverman, 1998; Adler, 2007). Contudo, é importante chamar a atenção para o fato de que a própria crítica mais conhecida a partir dos ECG não é necessariamente uma inovação dos estudiosos que deram nome a este grupo. No Brasil mesmo, Guerreiro Ramos desenvolveu críticas semelhantes entre os anos 60 e 80, pautando-se sobretudo na crítica da racionalidade desenvolvida pela teoria crítica (Paes de Paula, 2008).

Com as devidas ressalvas, é possível dizer que as duas correntes abarcam amplamente a chamada crítica da administração. Considerando a sua importância no Brasil, uma questão de relevância nesse sentido é determinar a direção assumida pela crítica nos estudiosos brasileiros sobre o tema. Há estudos importantes que mapearam a natureza da crítica da administração ao longo da década de 1990 (Davel; Alcadiyani, 2003; Paes de Paula, 2008). Pesquisas de escopo semelhante, contudo, não foram realizadas para as décadas subsequentes. Ao mesmo tempo, é perceptível que a crítica da administração se desenvolveu e ganhou novas dimensões, com a abertura de temas de interesse dedicados à crítica em eventos nacionais, por exemplo. Há inclusive um entendimento a respeito de uma certa guerra de paradigmas nos estudos organizacionais (Paes de Paula, 2016). Abre-se, portanto, espaço para desenvolver análises sobre a crítica da administração ao longo do século XXI, ampliando o escopo analítico em relação a estudos anteriores. O objetivo do presente capítulo é analisar os padrões de citação, as orientações teóricas e os tipos de pesquisa dos artigos críticos publicados nos anais do ENANPAD e do CBEO entre 2001 e 2024. Para tanto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como se configuraram os

padrões de citação, as orientações teóricas e os tipos de pesquisa dos artigos críticos publicados no ENANPAD e no CBEO entre 2001 e 2024?

Para a realização do estudo, foi feita uma pesquisa para identificar a evolução das publicações entre 2001 e 2024. A razão pela qual o período foi escolhido foi a disponibilidade dos textos: enquanto não houve CBEO (Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais) em 2025, os artigos do ENANPAD (Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração) de 2020 em diante não estão disponíveis para livre acesso. Foram examinadas as principais referências utilizadas, as obras mais citadas e as orientações teóricas predominantes. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de caráter aproximativo, dado que as orientações teóricas são identificadas a partir de um critério definido e apresentado na metodologia, sem pretensão de exaustividade. Pretende-se contribuir com a crítica da administração brasileira na medida em que se apontem avanços e limites desses estudos críticos e se apresente como se articulam as linhas críticas com os tipos de pesquisa realizadas.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, discutem-se os fundamentos teóricos, nos quais são discutidos os estudos críticos da gestão e a crítica marxista; a metodologia utilizada; a apresentação dos resultados e sua discussão seguidos das considerações finais e das referências utilizadas.

ASPECTOS CENTRAIS DOS ESTUDOS CRÍTICOS DA GESTÃO

Os estudos críticos da gestão nasceram com a influência teórica da teoria crítica e do pós-modernismo na administração. Tais referências que se desenvolveram ao longo do século XX e se difundiram pelas ciências humanas ganharam força nos estudos organizacionais ao mesmo tempo em que passaram a chamar a atenção de estudiosos o “crescimento no tamanho das organizações, a rápida implementação das tecnologias de comunicação/informação, a globalização, a mudança na natureza do trabalho, a redução da classe trabalhadora, os conflitos de classe menos evidentes, a profissionalização da força de trabalho, as economias em estagnação, os problemas ecológicos espalhados pelo mundo todo e os mercados turbulentos” (Alvesson; Deetz, 1999, p. 227). Para tentar compreender esse conjunto de aspectos que passou a se adensar a partir da década de 1970, houve uma apropriação fecunda, por parte dos estudiosos das

organizações, dos aportes da teoria crítica, “referindo-se aos estudos organizacionais embasados prioritariamente, embora não exclusivamente, em conceitos da Escola de Frankfurt”, e também do chamado pós-modernismo, que por sua vez se desenvolveu

enfatizando a linguagem como um sistema de distinções que são centrais no processo de construção, argumentando contra as grandes narrativas e os sistemas teóricos de larga escala, como o marxismo ou o funcionalismo, enfatizando a relação poder/conhecimento e o papel das exigências técnicas nos sistemas de dominação, enfatizando o caráter fluido e hiper-real do mundo contemporâneo e o papel dos meios de comunicação de massas e das tecnologias de informação, e apontando a narrativa/ficção/retórica como central para o processo de pesquisa (Alvesson; Deetz, 1999, p. 228).

Em ambos os casos, identificava-se a condição de desenvolver uma crítica da modernidade, como terreno sobre o qual se desenvolvem as organizações, como resultante de um projeto iluminista falido, que levou à

instrumentalização das pessoas e da natureza, pelo uso de conhecimento técnico-científico (modelado no rastro do positivismo e de outros modos “racionalis” de desenvolver um conhecimento seguro e robusto) para realizar resultados previsíveis, medidos por produtividade e resolução técnica de problemas, conduzindo à “boa” vida econômica e social, definida principalmente pela acumulação de riquezas por parte de quem investe na produção e pelo consumo por parte dos consumidores (Alvesson; Deetz, 1999, p. 231).

Todo esse processo levou a crítica a focalizar o discurso e as narrativas em detrimento da objetividade, e identificar relações de poder que iam além da luta de classes, propondo um tipo de racionalidade substantiva, mais profunda do que a racionalidade instrumental e também a levou a dar mais voz a grupos historicamente excluídos. Nesse sentido, destacaram-se as influências de Foucault e de Habermas, o último foi amplamente debatido a partir da sua teoria da ação comunicativa e na possibilidade de busca de consenso entre grupos antagônicos. Ensinaamentos de Habermas a respeito da validade do discurso (sinceridade, verdade, compreensibilidade e correção normativa) passaram a

ser usados para desvendar questões não explícitas no discurso organizacional (Alvesson; Deetz, 1999). Ao mesmo tempo, é importante dizer que, mesmo passando sem muita repercussão no âmbito internacional, Guerreiro Ramos desenvolveu já nos anos 1980 (precedendo o movimento do ECG) teses relacionadas (Ramos, 1963; Ramos 1989). Para o autor brasileiro, o rompimento com a racionalidade instrumental se daria com a criação de um tipo de sociedade inspirado no mundo antigo, no qual a economia de mercado ficaria limitada a um enclave, coexistindo com outras atividades humanas, entendidas como mais enriquecedoras.

É ainda possível dizer que o ECG se trata de uma perspectiva plural em termos de temática, abarcando estudos sobre feminismo, questões raciais e de gênero, perspectivas psicanalíticas, entre outras. Ainda que seja possível identificar diferenças entre ambas — a teoria crítica orienta-se para a ação, a reflexividade, o consenso e a racionalidade, enquanto o pós-estruturalismo é mais cético em relação à ação e se volta para o indivíduo fragmentado —, as duas perspectivas compartilham uma visão crítica da modernidade. Em suma, pode-se dizer que “teoria crítica quer que ajamos e proporciona direção e orquestração; o pós-modernismo acredita que tal movimento será limitado pela força de nossa própria dominação subjetiva e nos encoraja a sair do caminho e permitir que o mundo nos leve a sentimentos e pensamentos desconhecidos” (Alvesson; Deetz, 1999, p. 257). Em ambos os casos, a descrença a respeito de uma perspectiva de progresso ou de futuro está presente, bem como a inescapabilidade da dominação. Isso posiciona esta crítica não como um rompimento radical com a atual sociedade, mas como a busca de alternativas dentro de seus limites.

Crítica marxista da administração

A crítica marxista na verdade possui uma relação muito clara com a crítica desenvolvida no Brasil. Embora sejam importantes as contribuições de Braverman (1998) e da teoria do processo de trabalho (TPT), essa linha na administração se consolidou mais tardiamente – mais precisamente no final do século XX. É inclusive interessante notar que o movimento do ECG também surgiu como uma reação ao trabalho de Braverman e da TPT, especialmente no destaque para as alegadas limitações que a abordagem possui para explicar os fenômenos subjetivos

(O'Doherty; Wilmott, 2001). Para alguns autores, isso foi encontrado justamente no pós-estruturalismo e na teoria crítica (Parker, 1999). Independentemente desse debate, desenvolveu-se uma linha que não necessariamente era reconhecida, mas podia ser rastreada a partir de escritos de Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta, que construíram uma crítica brasileira da administração e buscaram em Marx fundamentos para a análise das ideologias e das formas de consciência. Se a teoria do processo de trabalho se desenvolve a partir da crítica do processo de trabalho, os autores clássicos brasileiros direcionaram-se fundamentalmente para a análise das teorias administrativas.

Motta apresenta importantes contribuições que vão além da crítica organizacional, como sua análise a respeito do papel político do empresário brasileiro nos anos 1970 (Motta, 1979). A respeito da análise organizacional e do vínculo com o marxismo, destacam-se seus estudos sobre poder e autogestão. Para Motta, aproximando-se de autores como Gramsci e João Bernardo, da burocracia emanava o principal poder aprisionador no capitalismo e a solução para esta dominação era o desenvolvimento das organizações autogeridas (Motta, 1986). Aspecto similar era defendido também por Tragtenberg em obras como *Administração, Poder e Ideologia* (1980).

O trabalho seminal de Tragtenberg, *A Teoria da Administração é uma Ideologia?*, que foi parte de sua tese de doutoramento, *Burocracia e Ideologia* (1974), é um marco nesse sentido. Nesse texto, o autor busca a partir de uma abordagem webero-marxista, desenvolver uma crítica da teoria da administração, entendida como manipulação e falsa consciência, configurando-se como ideologia capaz de sustentar o modo de produção capitalista. No mesmo texto, o autor critica o processo soviético e a burocratização do Estado – tema que também foi extensamente caro a Motta. Posteriormente, também no Brasil, Faria desenvolve os estudos sobre a economia política do poder que combina elementos de Marx com a psicossociologia francesa. Faria também reitera a questão da ideologia, mas reforça também os mecanismos de controle das teorias administrativas e também desenvolve trabalhos voltados para a autogestão. O autor também não vê no marxismo a fonte principal para tratar da subjetividade, buscando nessas outras referências esse aspecto. De maneira geral, a economia política do poder desenvolvida pelo autor “constitui-se em uma teoria não apenas da

economia (das relações de produção das condições materiais de existência), mas igualmente do poder (da ideologia, da alienação, da política, do ordenamento jurídico, enfim, da assim chamada superestrutura)” (Faria, 2016, p. 35). Parte-se da necessidade de que é

preciso revelar em que medida as organizações (unidades produtivas) concretamente definem suas relações de poder e seus mecanismos de controle, incorporando o que não pode ser dito ao que se reproduz em seus porões, ao que é possível falar e ao que não pode ser manifesto às claras, de maneira a criar um mundo ao mesmo tempo de racionalidades (de regras, objetivos, políticas, processos produtivos, planos, estratégias, etc.) e de subjetividades (símbolos, ritos, elementos imaginários e mitos), com seus paradoxos e contradições (Faria, 2016, p. 36).

Esses autores possuem uma clara relação com a tradição marxista no sentido de analisar a administração à luz da crítica da economia política tanto no aspecto prático quanto teórico. Ainda que de maneira eclética, havendo combinações de Marx com autores que seguem outras linhas, há nesse sentido uma inclinação ao materialismo e uma diferenciação em relação aos estudos críticos da gestão.

Apesar de seu caráter eclético, a crítica marxista apresenta diferenças claras com a abordagem dos ECG, como apontou o próprio Faria (2009) e isso mostra como a crítica da administração está distante de uma unidimensionalidade e apresenta distintas possibilidades, o que coloca ainda maior foco na importância de analisar as suas direções.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa documental de natureza bibliométrica e qualitativa, combinando análise de citações, classificação automatizada assistida por regras e análise de conteúdo das orientações teóricas. A base documental foi composta por artigos publicados nos anais do ENANPAD e do CBEO entre 2001 e 2024. Do ENANPAD, foram analisados artigos entre os anos de 2001 e 2020 e do CBEO foram analisados artigos entre 2016 e 2024. A escolha desses eventos decorre de sua relevância histórica na institucionalização da pesquisa em Administração e Estudos Organizacionais no Brasil. O ENANPAD representa o principal congresso nacional da área,

enquanto o CBEO reúne debates especializados no campo organizacional. Ambos possuem grupos de trabalho específicos para a crítica da administração.

Entre 2001 e 2005, o ENANPAD não contava com uma divisão temática dedicada aos estudos críticos. Assim, foi feita uma triagem a partir da análise dos textos publicados na área de Teoria das Organizações para selecionar os artigos críticos. Essa análise foi feita a partir de uma leitura sistemática que buscou identificar quais textos se propunham a realizar um estudo crítico. Com relação aos anos seguintes, foram considerados artigos vinculados a divisões temáticas relacionadas aos estudos críticos. Ao final, a amostra reuniu 291 artigos. Foi possível chegar à seguinte distribuição de artigos por ano selecionados de cada evento:

Tabela 1 - Artigos por ano e por evento.

Ano	ENANPAD	CBEO
2001	11	0
2002	9	0
2003	5	0
2004	10	0
2005	15	0
2006	4	0
2007	15	0
2008	19	0
2009	9	0
2010	1	0
2011	11	0
2012	9	0
2013	19	0
2014	1	0
2015	19	0
2016	15	6
2017	14	0
2018	15	12
2019	13	14
2020	6	0
2021	0	13
2022	0	6
2023	0	0
2024	0	20

Fonte: dados da pesquisa.

A base de dados extraída compreendeu ano de publicação, resumo e referências bibliográficas.

Em relação à construção do corpus, foi utilizada uma função de normalização textual. A retirada dos acentos facilitou a detecção automática dos elementos; nos resultados finais, contudo, conservaram-se as grafias corretas dos nomes e dos títulos.

Foram observadas três dimensões analíticas: (1) autores mais citados; (2) obras mais citadas; (3) tipo de pesquisa. Na tabela abaixo, são identificados os pacotes de análise e a base para a identificação de cada categoria:

Tabela 2 - Categorias de análise e meio de investigação.

Categoria	Método de análise
Autores mais citados	Analisados a partir das referências dos artigos. A unidade de contagem foi a ocorrência do autor nas referências bibliográficas. A busca se concentrou nas referências bibliográficas, contabilizando os nomes dos autores. A contagem automática, considerando o número de referências assinadas por autor, foi seguida por normalização e desambiguação manual. A revisão manual concentrou-se principalmente nos autores mais frequentes
Obras mais citadas	Analisadas a partir das referências dos artigos identificando o mesmo procedimento para a análise dos autores.
Tipo de pesquisa predominante	Analisados a partir da busca de palavras-chave com o auxílio do software R. Pesquisa empírica: identificada a partir dos termos "entrevist", "questionario", "survey", "estudo de caso", "casos multiplos", "observacao participante", "grupo focal", "etnograf", "dados primarios", "dados secundarios", "amostra", "respondentes", "participantes", "documentos analisados", "analise documental", "analise de discurso", "analise de conteudo", "regressao", "correlacao", "teste estatistico", "pesquisa de campo", "coleta de dados". Ensaio teórico: "ensaio teorico", "reflexao teorica", "discussao teorica", "artigo teorico", "natureza teorica", "revisitar teoricamente", "problematizar", "debate conceitual", "proposicao teorica", "argumento teorico". Revisão bibliométrica: "revisao de literatura", "revisao bibliografica", "revisao sistematica", "revisao integrativa", "estado da arte", "levantamento bibliografico", "estudo bibliometrico", "analise bibliometrica", "bibliometria", "metaanalise", "meta analise". Padrão misto: "teorico empirico", "teorico-empirico", "etapa teorica e etapa empirica", "abordagem teorica e empirica", "discussao teorica seguida de", "articulacao teorico empirica". Foram criados escores para que uma única palavra não definisse o artigo. Assim era preciso que uma palavra associada a cada tipo de pesquisa aparecesse mais de duas vezes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do tipo de pesquisa possui limitações claras por tratar-se de uma análise a partir de determinadas palavras-chave, contudo, o trabalho não pretende

realizar uma análise exaustiva, mas apresentar tendências a este respeito. Por sua vez, a identificação das orientações teóricas foi realizada mediante a leitura sistemática dos textos identificando sua aderência às categorias associadas às tradições marxista, teoria crítica, pós-estruturalista, estruturalista, institucionalista e funcionalista. Há o entendimento de que as três últimas categorias não são ligadas às tradições mais críticas, mas foram inseridas por representarem tradições importantes nos Estudos Organizacionais e serem um contrapeso na análise, apontando possibilidade de aderência dos textos a linhas mais distantes da crítica reconhecida classicamente. Ressalta-se que tal procedimento não pretendeu classificar rigidamente os artigos, mas captar aproximações, funcionando como indicador heurístico de tendências intelectuais.

A partir da leitura, foi identificada qual a linha predominante de maneira aproximativa. Nesse caso, identificaram-se artigos que apresentavam uma única orientação predominante e artigos vinculados a mais de uma orientação, considerando os elementos presentes em cada linha.

Na tabela abaixo estão as categorias de análise, que foram as linhas, e também os elementos que caracterizam cada uma:

Tabela 3 - Orientações teóricas e sua definição.

Orientação teórica	Elementos gerais
Funcionalismo	concebe as organizações como sistemas relativamente objetivos, compostos por partes interdependentes que desempenham funções necessárias à estabilidade, à adaptação, à integração e ao alcance de objetivos. Seus principais interesses concentram-se na explicação causal e na identificação de regularidades no funcionamento organizacional, incluindo temas como estrutura, tecnologia, ambiente, eficiência, motivação, liderança, tomada de decisão, controle e desempenho; metodologicamente, tende a privilegiar pesquisas empíricas, mensuração, comparação e formulação de modelos generalizáveis, frequentemente partindo do pressuposto de que os problemas organizacionais podem ser diagnosticados e administrados racionalmente (Cabral, 2004).
Institucionalismo	compreende as organizações como entidades moldadas por normas, valores, crenças, regras e expectativas socialmente compartilhadas que definem o que é considerado legítimo em determinado campo. Seus principais interesses concentram-se nos processos pelos quais práticas, estruturas e modelos organizacionais se tornam institucionalizados, difundem-se e adquirem estabilidade. Aborda temas como legitimidade, conformidade, isomorfismo, campos organizacionais, mitos racionalizados, rotinas e mudança institucional. Entre seus principais autores destacam-se Philip Selznick, no chamado velho institucionalismo, com ênfase nos valores, na cooptação e no caráter específico das organizações; e, no novo institucionalismo, Paul DiMaggio e Walter Powell, responsáveis pelos conceitos de campo organizacional e isomorfismo coercitivo, mimético e normativo (Peci, 2006).

Orientação teórica	Elementos gerais
Marxismo	compreende as organizações, especialmente as empresas capitalistas, como espaços de produção, exploração, controle e conflito estruturados pelas relações entre capital e trabalho. Seus principais interesses concentram-se na forma como a propriedade dos meios de produção, a acumulação de capital, a extração de mais-valia, a divisão social e técnica do trabalho, a alienação, a ideologia e as relações de classe condicionam a organização do trabalho e o exercício do poder gerencial. Em vez de tratar a organização como um sistema neutro voltado à eficiência, o marxismo investiga como suas estruturas e práticas reproduzem desigualdades e interesses vinculados à valorização do capital, analisando temas como controle do processo de trabalho, resistência operária, intensificação laboral, desqualificação, tecnologia, precarização e conflito de classes (Faria, 2016)
Teoria Crítica	analisa as organizações como espaços nos quais se reproduzem relações de dominação, formas de racionalidade instrumental, ideologias e restrições à autonomia dos indivíduos, buscando não apenas explicar a realidade organizacional, mas também revelar suas contradições e possibilidades de emancipação. Seus principais interesses concentram-se na crítica à burocracia, ao controle, à tecnocracia, à mercantilização das relações sociais, à colonização do mundo da vida e à transformação da razão em instrumento de eficiência e dominação. Diferentemente das abordagens funcionalistas, a Teoria Crítica rejeita a ideia de neutralidade científica e sustenta que o conhecimento deve contribuir para a reflexão, a democratização e a superação de formas opressivas de organização (Alvesson; Deetz, 1999).
Estruturalismo	compreende as organizações como sistemas sociais complexos, constituídos por estruturas relativamente estáveis de posições, normas, hierarquias, autoridade e relações entre grupos, cujos efeitos não podem ser explicados apenas pelo comportamento individual. Seus principais interesses concentram-se na análise da estrutura formal e informal, da burocracia, da divisão do trabalho, dos conflitos entre grupos, das relações de poder, dos mecanismos de coordenação e das conexões entre a organização e seu ambiente social. Diferentemente das abordagens clássicas, o estruturalismo reconhece que as organizações combinam cooperação e conflito, recompensas materiais e simbólicas, autoridade formal e relações informais, além de considerar diferentes tipos de organização e de participação de seus membros (Motta, 1970). Aqui, engloba-se também o pensamento de Bourdieu
Pós-estruturalismo	rejeita a ideia de que as organizações possam ser explicadas por estruturas universais, estáveis e objetivas, enfatizando que identidades, práticas, hierarquias e relações de poder são produzidas historicamente por discursos, saberes e processos de significação. Seus principais interesses concentram-se na maneira como a linguagem constrói a realidade organizacional, como determinados conhecimentos são legitimados, como os indivíduos são constituídos como sujeitos e como o poder opera de forma difusa por meio da disciplina, da vigilância, da normalização e do autocontrole. Em vez de buscar leis gerais ou estruturas fixas, o pós-estruturalismo analisa ambiguidades, contradições, silêncios, exclusões e disputas de sentido, abordando temas como identidade, subjetividade, discurso gerencial, cultura, resistência e desconstrução de categorias naturalizadas (Alvesson; Deetz, 1999).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desse modo, a pesquisa foi realizada e a seguir são apresentados os resultados e as discussões. Considerando as limitações da pesquisa, é preciso dizer que os artigos publicados no ENEO não foram incluídos em razão da ausência, em parte significativa de seus anais, de segmentação temática padronizada que permitisse rastreamento comparável dos artigos ligados aos estudos críticos. Esta é uma limitação importante no trabalho, e que repercute também sobre os seus achados.

Por sua vez, a exclusão de periódicos decorre da necessidade de recorte viável e homogêneo, privilegiando espaços de circulação acadêmica com periodicidade contínua de submissões e debates emergentes.

ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 4 apresenta os 20 autores mais citados, cada um com pelo menos 30 ocorrências nas referências da amostra:

Tabela 4 - Autores mais citados.

Autor	Frequência
Karl Marx	204
Michel Foucault	162
José Henrique de Faria	107
Pierre Bourdieu	91
Fernando Prestes Motta	79
Jurgen Habermas	70
Theodor Adorno	58
Elcemir Paço Cunha	58
Maurício Tragtenberg	56
Alberto Guerreiro Ramos	56
David Harvey	55
Mats Alvesson	54
Maria Ceci Misoczky	50
Ricardo Antunes	46
Max Weber	45
Gyorgy Lukács	42
István Mészáros	40
Stuart Clegg	39
Herbert Marcuse	38

Autor	Frequência
Eugene Enriquez	30

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa distribuição é um indicador interessante para apresentar tendências sobre a natureza da crítica da administração no Brasil. São apresentados autores historicamente ligados aos ECG, o que alia a teoria crítica e o pós-estruturalismo, mas há também forte presença do marxismo, inclusive por meio de autores brasileiros que podem ser considerados os precursores desse tipo de crítica. Tragtenberg, Motta e Faria são historicamente os autores que recuperaram o marxismo e utilizaram categorias como a ideologia para desenvolver uma crítica da administração no Brasil. Essa tradição foi posteriormente desenvolvida por Faria, Paço Cunha e Misoczky, autores com produção mais recente, especialmente atuantes no século XXI cujos números indicam boa circulação entre os estudiosos no tema. Nesse sentido, a presença de Weber também corrobora análises anteriores sobre a crítica brasileira, considerada de cunho weber-marxista, ou mais eclético.

Os precursores dos ECG também são bastante citados (Alvesson e Clegg), confirmando a sua circulação como referência no Brasil, mas os autores clássicos que inspiraram a formulação desta corrente também estão presentes, como Foucault, Habermas ou Adorno. Guerreiro Ramos que figura numa posição igualmente eclética, mas que aborda temas semelhantes aos do ECG também aparece com relevância.

Em pesquisa que avaliou a frequência de citação de autores entre 1980 e 2004, cobrindo uma amostra maior, que levou em conta também as publicações em periódicos, Paes de Paula (2008) mostrou que havia uma certa predominância do marxismo até o fim dos anos 1980 e depois disso os autores diretamente ligados ao ECG predominaram. Autores como Antunes, Lukács, Meszáros e Enriquez não apareceram no levantamento da autora e indicam os novos caminhos tomados não somente pela crítica marxista, mas pela crítica como um todo. Com efeito, os achados da pesquisa até aqui mostram a continuidade do marxismo como um referencial teórico central, mas também mostram a força de autores clássicos do pós-estruturalismo e da teoria crítica como referências para os estudos críticos. Em sua pesquisa, Paes de Paula também destacou a

importância de autores brasileiros. Essa tendência permanece e é acentuada no século XXI com a adição de autores contemporâneos supracitados, ainda que a prevalência dos autores clássicos seja mais destacada.

Considerando o conjunto de obras mais citadas nas referências, é possível ver que as obras clássicas dos autores mais citados predominam. O quadro geral pode ser analisado na tabela a seguir:

Tabela 5 - Obras mais citadas.

Obra	Frequência
O Capital, Karl Marx	106
Microfísica do poder, Michel Foucault	36
A nova ciência das organizações, Alberto Guerreiro Ramos	35
Economia política do poder, José Henrique de Faria	33
Dialética do esclarecimento, Theodor Adorno e Max Horkheimer	26
Ideologia alemã, Karl Marx e Friedrich Engels	26
Grundrisse, Karl Marx	21
Teoria crítica e abordagens pós-modernas, Mats Alvesson e Stanley Deetz	20
Vigiar a punir, Michel Foucault	20
Análise de conteúdo, Laurence Bardin	17
Burocracia e ideologia, Maurício Tragtenberg	16
Teoria da ação comunicativa, Jurgen Habermas	16
Gestão como doença social, Eugene Enriquez	15
Trabalho e capital monopolista, Harry Braverman	15
Sentidos do trabalho, Ricardo Antunes	15

Fonte: Dados da pesquisa.

As obras citadas mostram um alinhamento com os autores mais citados. Embora haja um predomínio de obras de Marx e de marxistas (como Tragtenberg, Antunes e Braverman), são variadas as linhas críticas presentes. A despeito de textos de caráter mais metodológico (como Bardin), há uma presença importante de textos de discussão teórica. São citadas com mais frequência obras clássicas na crítica da administração, o que também representa as principais linhas de análise crítica da administração no Brasil (teoria crítica, com as obras de Adorno e Horkheimer e Habermas, e pós-estruturalismo com as obras de Foucault e Alvesson). Também merece destaque a participação dos autores brasileiros da crítica da administração, ainda que os autores mais contemporâneos não tenham obras citadas, o que pode indicar que a citação de suas obras

é mais difusa e menos concentrada. É digno de nota o fato de a última obra de Guerreiro Ramos, *A Nova Ciência das Organizações*, ser uma obra mais citada do que outras consideradas seminais para a teoria crítica, que inclusive tratam da relação entre a racionalidade instrumental e substantiva. Isso mostra como o autor brasileiro obteve algum reconhecimento no Brasil.

Em uma análise mais voltada para as diferentes orientações teórico-filosóficas, foi possível identificar quais orientações são mais predominantes entre os textos, conforme a leitura sistemática empreendida. A análise buscou identificar os textos inteiramente alinhados a uma única orientação teórica, e os textos que são ecléticos, possuindo aderência a mais de uma linha. Nesse último caso buscou-se identificar qual é a principal associação de cada orientação teórica. Os resultados podem ser encontrados na tabela que segue:

Tabela 6 - Orientações teóricas predominantes.

Orientação teórica	Número de artigos	Número de artigos divididos com outras orientações	Total	Total percentual	Orientação com a qual divide mais artigos
Marxismo	79	13	92	0,3161512	Teoria crítica
Teoria crítica	43	18	61	0,209622	Pós-estruturalismo
Pós-estruturalismo	43	15	58	0,1993127	Teoria crítica
Estruturalismo	11	0	11	0,0378007	
Institucionalismo	8	0	8	0,0274914	
Funcionalismo	17	0	17	0,0604982	
Não classificados	44	44	44	0,1512027	

Fonte: Dados da pesquisa.

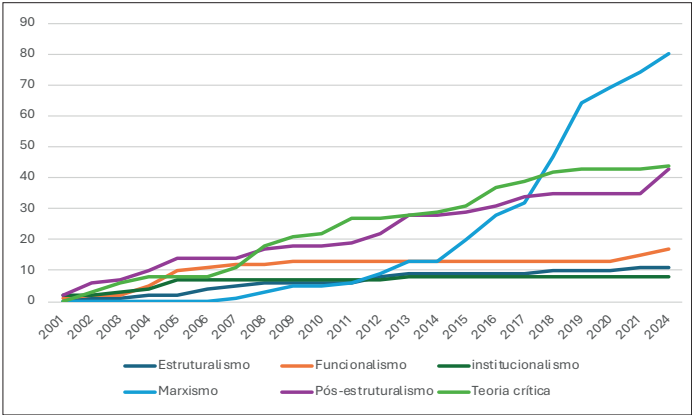
Os resultados apresentam evidências que podem ser analisadas considerando também os achados sobre as referências mais utilizadas. Se por um lado Marx, autores e obras marxistas são as mais citadas e utilizadas nos textos críticos, por outro, repete-se essa primazia quando se analisa a orientação teórica predominante. O pós-estruturalismo e a teoria crítica também são citados com mais frequência em relação a outras orientações que, de fato, são menos presentes. O marxismo foi a linha que obteve o maior número de artigos inteiramente alinhados e um dos menores números de artigos ecléticos, consolidando-se como uma linha menos eclética em relação às outras linhas críticas. Por sua vez, além de possuírem números semelhantes, pós-estruturalismo e

teoria crítica também apresentam relação por serem as orientações que mais frequentemente aparecem associadas entre si, e isso corrobora a formação histórica dos ECG. As tendências mais distantes dos estudos críticos (estruturalismo, institucionalismo e funcionalismo), embora presentes, o que aponta para uma concepção mais difusa de crítica estão em menor número quando comparados com as tendências críticas mais clássicas.

Considerando os artigos não classificados, podem-se destacar o pensamento decolonial, presente em 8 artigos, o desenvolvimentismo e desenvolvimento humano, que predominaram em 11 artigos e a análise crítica do discurso que foi predominante em 5 artigos. Também foi possível identificar discussões sobre economia solidária em 7 artigos. Essas orientações merecem um destaque, pois têm aparecido mais recentemente e mantêm relações teóricas com as orientações principais. O pensamento decolonial, por exemplo, possui raízes muito próximas ao pós-estruturalismo, considerando que seus autores buscam inspiração em Foucault e Derrida (Penna, 2023); da mesma maneira a análise crítica do discurso possui elementos comuns tanto à teoria crítica quanto ao pós-estruturalismo, investigando as relações de poder que estão por trás dos discursos. Também se observou que mesmo sendo o alvo da crítica, o funcionalismo protagoniza mais artigos que o próprio estruturalismo e o institucionalismo, que somam cerca de 12% dos artigos. Ainda que seja um dado importante, o Gráfico 1 mostra que essas três tendências tiveram um crescimento maior na primeira década do século, período durante o qual em boa parte não havia uma divisão específica para a crítica, como já apontamos.

Considerando a evolução ao longo do tempo, observa-se uma maior concentração de artigos pós-estruturalistas nos anos iniciais do período analisado, um crescimento dos artigos ligados à teoria crítica a partir de 2008 e um crescimento mais sólido dos artigos ligados ao marxismo a partir de 2015. Considerando que o marxismo foi bastante presente ao longo das décadas de 1980 e 1990, esses resultados apontam para o refluxo do marxismo na década de 2010 e um novo fluxo na década seguinte, conforme pode ser visto no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Evolução das orientações teóricas com maior frequência.



Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa.

Esses dados reforçam a caracterização dos ECG como campo constituído pela fusão entre teoria crítica e pós-estruturalismo — tradições que, como mostram os resultados, tendem à maior permeabilidade ao ecletismo em comparação ao marxismo. Isso remete ao próprio desenvolvimento das linhas, realizado com base na combinação de diferentes posições teórico-filosóficas precedentes (Dosse, 1993; Perry; Renaut, 1988).

Também foram analisados os dados a respeito do tipo de pesquisa realizado, conforme pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 7 - Tipo de pesquisa.

Tipo de pesquisa	Frequência	Percentual
Pesquisa Empírica	125	42,9
Ensaio Teórico	102	35
Misto (teórico-empírico)	30	10,3
Revisão de Literatura / Bibliometria	16	5,5
Não identificado	18	6,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar uma concentração entre estudos empíricos e ensaios teóricos. Há dentre os estudos empíricos, inclusive uma predominância de trabalhos sobre a temática do trabalho e a precarização, bem como da evolução tecnológica, impulsionada pelos novos temas como a quarta revolução industrial e seus desdobramentos como a aplicação da inteligência artificial no

trabalho, e os crescentes investimentos em inovação. É inclusive importante notar como esses assuntos se relacionam, pois há novas formas de gestão do trabalho impulsionadas pelas novas tecnologias, como a uberização do trabalho e o trabalho gerido pelas plataformas. Os trabalhos críticos se mantêm atualizados nesse sentido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por objetivo apresentar padrões de citação e orientações teóricas entre 2001 e 2024 em eventos nacionais selecionados. Partiu-se do entendimento de que a crítica da administração é reconhecidamente um campo plural, composto sobretudo pelo marxismo, pela teoria crítica e pelo pós-estruturalismo. As duas últimas tradições combinam-se na constituição dos estudos críticos da gestão.

Identificou-se nos resultados que a tendência de predomínio da teoria crítica e do pós-estruturalismo no Brasil no início do século, identificada por Paes de Paula (2008) deu lugar ao predomínio do marxismo, tanto no que se refere às orientações teóricas quanto aos autores e às obras citados, ao menos a partir de 2015. Mas ainda as tendências que compõem os ECG permaneceram relevantes.

Ainda que o marxismo seja a principal orientação teórica inclusive no que diz respeito aos artigos que apresentaram ligação com uma única orientação teórica, o pós-estruturalismo e a teoria crítica aparecem como orientações teóricas mais associadas em artigos que partem de uma discussão eclética, que congrega mais de uma orientação teórica. Os artigos empíricos foram mais recorrentes que se voltam para o problema do trabalho e as consequências contemporâneas da tecnologia.

Em comparação com períodos anteriores, também se observou uma mudança na presença dos autores brasileiros. Embora já fossem bastante citados, sua participação aumentou e se diversificou. Nesse sentido, é importante demarcar como a crítica da gestão no Brasil permanece com uma tendência de circulação interna importante, na medida em que é capaz de capturar as principais discussões internacionais e estar alinhada a temas relevantes. Em todo caso, mantém-se um padrão plural e eclético.

De maneira geral, é preciso admitir que o trabalho possui limitações na amostra e também na técnica de análise, uma vez que a identificação de orientações teóricas por meio dos critérios estabelecidos pode subestimar algumas discussões. Por essa razão, a pretensão não é apresentar um quadro definitivo, mas discutir tendências. Entende-se que o estudo pode ser aprofundado com uma discussão que também abarque artigos de outros eventos e de periódicos. Pesquisas futuras poderiam ampliar o corpus para incluir artigos publicados em periódicos e outros eventos, aprofundando a análise dos tipos de pesquisa e das orientações teóricas predominantes e também identificar os temas de pesquisa predominantes, o que tem sido uma preocupação internacional, inclusive utilizando outras ferramentas metodológicas. Spicer e Alvesson (2025) mostraram como a diversidade de correntes teóricas e de temas tem sido um obstáculo para uma construção programática em torno dos ECG. Caberia também a investigação desse processo no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. The future of critical management studies: a paleo-Marxist critique of labour process theory. **Organization Studies**, v. 28, n. 9, p. 1313-1345, 2007.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. //: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 227-271.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Critical management studies**. London: Sage, 1992.
- BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital**. New York: Monthly Review Press, 1998.
- CABRAL, A. A sociologia funcionalista nos estudos organizacionais: foco em Durkheim. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 2, p. 1-15, 2004. DOI: 10.1590/S1679-39512004000200002.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, 2003. DOI: 10.1590/S0034-75902003000400006.
- DOSSE, F. **História do estruturalismo**. v. 1. São Paulo: Ensaio, 1993.
- FARIA, J. H. de. Teoria crítica nos estudos das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 118, 2008. DOI: 10.1590/S0034-75902008000400013.
- FARIA, J. H. de. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 3, p. 509-515, 2009. DOI: 10.1590/S1679-39512009000300009.

FARIA, J. H. de. **Poder, controle e gestão**. Curitiba: Juruá, 2016.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**. Madrid: Taurus, 1987. v. 1-2.

MOTTA, F. C. P. O estruturalismo na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n. 4, p. 23-41, 1970. DOI: 10.1590/S0034-75901970000400002.

SOBRE OS ORGANIZADORES

Januario Neto Pereira Sarmento

Doutor em Economia, pela UNISINOS (2023). Mestre em Educação Profissional e Tecnológica, pelo Instituto Federal de Goiás - IFG (2019). Bacharel em Administração, pela UNITINS (2016); Licenciado em Pedagogia, pela UNITINS (2007); Especialização Lato Sensu em Gestão em Saúde, pela UFT (2012); Professor dos cursos de gestão e negócios do Instituto Federal do Tocantins (IFTO); Membro da Associação Brasileira de Economia Industrial e Inovação (ABEIN); Líder do grupo de pesquisa CEINLOG (Centro de Estudos em Inovação, Logística e Gestão), cadastrado no CNPq.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3614344919859297>

Lucivania Pereira Glória

Doutora em Ciências do Ambiente pela Universidade Federal do Tocantins (UFT), mestre em Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade do Vale do Taquari (Univates) e tecnóloga em Logística pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), *Campus* Porto Nacional.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2680818835177873>

Lucas Braga da Silva

Graduado em Tecnologia em Logística pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Tocantins. Pós-graduado em Docência do Ensino Superior pela Universidade Norte do Paraná. Mestrado em Comunicação e Sociedade pela Universidade Federal do Tocantins. Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins. Atualmente, é professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Anteriormente, atuou como professor do Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa (ITOP), da Faculdade São Marcos (FASAMAR) e do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Nos últimos anos, tem se dedicado aos seguintes temas de pesquisa: comunicação governamental, capacidades estatais, valor público, governo digital, ecossistema de serviço público, logística e operações sustentáveis e experiências de ensino e aprendizagem no ensino tecnológico e profissional e superior

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5195022725104544>

ÍNDICE REMISSIVO

.....



científica digital



VENDA PROIBIDA - ACESSO LIVRE - OPEN ACCESS

