

RESSIGNIFICANDO O MÉTODO DO CASO: PROPOSTA PARA UM ENSINO CRÍTICO- PROBLEMATIZANTE

*THE CASE METHOD: ALTERNATIVE TO PRODUCTION CRITICAL
TEACHING*

Everton Rodrigues da Silva

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6155611458128263>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4708-4451>

E-mail: everton.silva@unifal-mg.edu.br

Resumo: Este artigo visa refletir sobre como (1) transformar o ensino de administração em uma prática mais afeita ao estímulo do pensamento crítico dos alunos e (2) reduzir a dependência das escolas de administração brasileiras em relação ao conteúdo euro-americano predominante na literatura acadêmica utilizada na formação em gestão. Assim, inicialmente procurar-se-á apresentar seu propósito e perspectiva de abordagem, familiarizar o(a) leitor(a) com as atuais características do ensino brasileiro e, na sequência, despertá-lo(a) para a necessidade de transformar esse processo em um ensino problematizante, utilizando o método do caso. Posteriormente, o texto torna-se predominantemente esquemático, pois a intenção é que os docentes encontrem – além de uma reflexão abrangente sobre o ensino e o método do caso –, um roteiro prático para “começarem já” a produzir seus casos. Estimulado por esse espírito, apresentou-se um caso-exemplo e foram tecidos comentários finais sobre o esforço empreendido.

Palavras-chave: Ensino em administração. Método do caso. Caso de ensino. Ensino problematizante. Ensino crítico.

Abstract: This article aims to reflect on how to (1) transform education administration in a more praxis accustomed to stimulating critical thinking of the students and (2) reduce dependence on Brazilian schools of administration in relation to the prevailing Euro-American content used in the academic literature in management training. So, initially will be sought to present its purpose and perspective approach, the familiar reader with the current characteristics of the Brazilian education. As a result, the wake it to the need to turn this process at an educational problematising, using the method of the case. Later, the text becomes predominantly schematic, since the intention is that teachers find - plus a comprehensive reflection on teaching and the case method - a practical roadmap to “start now” to produce their cases. Encouraged by this spirit, a case-example was presented and were woven final comments on the effort undertaken.

Keywords: Teaching in administration. Case method. Teaching case. Critical teaching.

Introdução

A motivação inicial do presente texto pode ser resumida na pergunta: como é possível transformar o ensino de Administração em uma *práxis* mais afeita ao estímulo do pensamento crítico dos discentes? Entende-se que apesar de sua nítida relevância, esse assunto é pouco difundido entre os colegas docentes, gestores educacionais e agentes públicos e privados envolvidos no sistema de ensino. Nesse sentido, no primeiro momento, foi feito um apanhado teórico sobre o tema, para, no instante seguinte, apresentar o método do caso (ou caso de ensino) como uma das alternativas para dinamizar o ensino da Administração.

A título de uma primeira aproximação com a ideia de caso de ensino, dado que muitos leitores(as) podem não conhecê-lo, convém dizer que o método do caso surge, em 1880, na escola de Direito de Harvard, sob a iniciativa de Christopher Langdell. Ele desenvolveu uma metodologia para suas aulas objetivando um estudo prático da lei (Nuñez, 2003 como citado em Ikeda, Oliveira, Campomar, 2006). Langdell expunha aos alunos decisões dos tribunais, unindo a teoria e a prática e formando alunos mais bem preparados (Menezes, 2009). Arch W. Shaw, a pedido do diretor da *Harvard Business School*, foi quem fez a adaptação do método para as aulas na Faculdade de Administração (Ikeda et al., 2006).

O método do caso demorou alguns anos para ganhar a credibilidade que possui atualmente nas escolas de negócio, sobretudo americanas. No Brasil, ele possui um uso ainda tímido. Uma das explicações possíveis pode residir no fato, apresentado por Menezes (2009), de que o país possui uma cultura dedutiva de ensino. Outra hipótese, aventada por Roesch (2007), sugere a insuficiência da construção textual de cases sobre as empresas brasileiras: são raros os(as) professores(as) que os desenvolvem. Na década de 1980, foi fundada a Central Brasileira de Casos, porém o projeto não se estendeu por muito tempo. Na opinião de Menezes (2009), a necessidade de um novo perfil de profissional está fazendo com que ressurgira a ideia de se criar canais disseminadores de casos brasileiros. Segundo dados coletados por Alberton e Silva (2018), os eventos da ANPAD publicaram 277 casos para ensino entre os anos de 2007 e 2018. Além disso, os autores salientam que nos últimos quatro anos foram publicados 117 casos, o que equivale a 42,24% das publicações de casos dos últimos 10 anos, o que indica uma perspectiva de crescimento nessa modalidade de publicação. O número de revistas que publicam casos para ensino no Brasil também cresceu e, em 2018, já passavam de 20, muito embora ainda seja um número baixo.

Em uma parcela significativa dos artigos que abordam o tema, o caso de ensino é apresentado como um caminho pedagógico eficaz para adequar o ensino em sala de aula às exigências de formação da sociedade contemporânea, que passam pela preparação de profissionais pró-ativos, analíticos, flexíveis, com múltiplas habilidades e capacidade de pensar “fora da caixa”, dentre outros. O pensamento que fundamenta esse artigo não deixa de ser tributário dessa ideia, no entanto a enxerga com certa reserva, pois a educação não pode ser reduzida a um treinamento técnico para o mercado de trabalho (discussão fundamental, mas que não será feita nesse momento). Dito isso, é importante pensar que o caso de ensino pode (e deve) ser um instrumento eficaz na redução da dependência das escolas de administração brasileiras em relação ao conteúdo euro-americano predominante nos livros e artigos acadêmicos utilizados como referência para a formação em gestão. De certa forma, essa perspectiva é, sem dúvida, uma inversão da lógica original que orientou a criação do método do caso.

Há um debate corrente na academia nacional sobre o processo de dependência epistemológica, nomeado, dentre outras expressões possíveis, de (re)colonialização epistêmica, universalização ou naturalização do saber administrativo. Esse debate sugere que as teorias de administração, majoritariamente ensinadas nas disciplinas que compõem a grade dos cursos de graduação, pós-graduação e extensão na área, reproduzem um conhecimento euro-americano, que se proclama universal (“aplicável” em toda a superfície terrestre) e neutro, ou seja, não vinculado a interesses hegemônicos individuais ou coletivos, porque representa um discurso científico - evoca-se uma ideia moderna de ciência (Ferreira, Calvoso, Gonzales, 2002) ligada à uma pretensa isenção ideológica, que termina por minimizar o papel sociohistórico na elaboração dos saberes.

Diversos autores têm denunciado essa lógica e incitado um pensamento na academia que visa aprofundar essa problemática, a fim de gerar possibilidades concretas de transformação.

Compõem esse grupo Alcadipani (2011), Alcadipani, Khan, Gantman, Nkomo (2012); Alcadipani e Caldas (2012), Alcadipani e Davel (2003), Barros, Cruz, Xavier, Carrieri, Lima (2011), Frenkel e Shenhav (2006), Ibarra-Colado (2006), Mattos (2009) e Willmott (1997). Há muitas alternativas para enfrentar este quadro estrutural. Uma delas reside na produção de conteúdo sobre as práticas de gestão brasileiras, numa perspectiva plural e a partir de bases epistemológicas diferentes daquelas adotadas pelo *mainstream*. Mais especificamente, propõe-se neste trabalho a adoção do método do caso numa perspectiva diferente da que usualmente ele é apresentado: o caso de ensino pode e deve ser pensado como uma alternativa pedagógica contemporânea de dinamização do ensino, mas deve ser igualmente pensado como um instrumento à disposição dos docentes para revelar novas lógicas gerenciais e realizar uma saudável problematização (na sala de aula) sobre a adequação dos conhecimentos presentes nos manuais de administração ao contexto sociohistórico em que são implantados. Assim, imagina-se que será possível estimular um ensino de natureza crítica-problematizante.

Panorama do Ensino da Administração nos dias atuais

Os cursos de graduação em Administração se desenvolveram de forma rápida. Segundo dados apresentados por Nicolini (2003), em 1967, eram 31 cursos, em 1973, 177, que evoluíram para 245 no ano de 1980 e alcançaram, em 2009, 2599 cursos. No ano de 2017, apesar da queda nesse número, o Censo da Educação Superior realizado pelo Inep registrou 2050 cursos de Administração espalhados pelo país (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2018). Observa-se que tal crescimento exponencial não conseguiu atender as demandas do mundo contemporâneo nas esferas pública e privada. Formados sob a ótica do ensino tradicional, o qual enfatiza a aprendizagem das técnicas voltadas para a aplicação em grandes empresas (Nicolini, 2002 como citado em Closs, Aramburu, Antunes, 2009), os alunos não são capacitados a desenvolverem a criatividade e a crítica, são “treinados para receber, aceitar e memorizar o conteúdo ministrado, nem sempre adequado ao contexto brasileiro” (Closs et al., 2009, p. 159). Logo, os formandos tornam-se altamente teóricos, carentes de uma visão holística da organização e desprovidos de habilidades fundamentais, como, por exemplo, “auto direcionamento; aprendizado contínuo; postura aberta à inovação; refletividade; iniciativa própria para a resolução de conflitos; flexibilidade, além de capacidade analítica, de julgamento, de decisão, de liderança” (Closs et al., 2009, p. 161).

Provinciali, Saraiva, Mesquita, Campos (2005) comungam a mesma opinião. Os autores realizaram uma pesquisa com quatro instituições de ensino superior do estado de Sergipe, objetivando apurar a qualidade do ensino em Administração, sob a ótica dos discentes. Um dos fatores investigados foram as deficiências do administrador recém-ingressado no mercado de trabalho. As causas para tais deficiências, apontadas pelos discentes, dentre outros pontos, podem ser resumidas na desarticulação entre teoria e prática, na distância entre a formação e as exigências do mercado, na falta de incentivo à pesquisa e na desarticulação entre as disciplinas da grade curricular. Outro fator analisado foram os requisitos para a adequada formação do administrador. Neste particular, os discentes apontaram como essenciais: a necessidade de ter bons professores, atualizados e com experiência no mercado; a proximidade com a iniciativa privada, a fim de conhecer suas necessidades e estabelecer parcerias; a possibilidade de realizar estágio na área em que estudam; a construção de cursos menos teóricos e mais práticos, com conteúdo atualizado; além do estímulo à atividade de pesquisa.

Zago, Souza, Bezerra (2007) também se preocuparam em estudar o alinhamento entre a formação curricular em administração e as demandas mercadológicas contemporâneas, restringindo-se à cidade de João Pessoa (PB), a fim de subsidiar as decisões sobre as adequações necessárias no ensino de graduação e pós-graduação na área. Os autores analisaram o perfil do administrador, na percepção de entidades representativas de classe e de integração mercado-universidade. O estudo concluiu que além das habilidades técnicas, as comportamentais (ou sociais) são de fundamental relevância para o mercado. Ética, proatividade, comprometimento, relacionamento, espírito empreendedor, disponibilidade são as características mais requisitadas no momento da contratação.

Nicolini (2003) acredita que cursos de administração estão hoje estruturados como “fábricas”, isso pela falta de originalidade de suas propostas e engessamento de seus currículos. As graduações quase não têm espaço para a produção científica, sendo assim “o ensino serve tão somente para a produção em massa de bachareis” (Nicolini, 2003, p. 48), opinião que se mostra pertinente diante das constatações de Provinciali *et al.* (2005) e Zago *et al.* (2007).

A lógica mecanicista, presente na maioria dos cursos de administração, parece pouco compatível com as demandas atuais. Os alunos estão sendo preparados “para ontem” (Nicolini, 2003, p. 50). “As exigências de capacitação do administrador em um contexto de intensificação da imprevisibilidade, da mudança e do conhecimento” (Silva & Davel, 2005, p. 114) não estão sendo atendidas. Por isso, Borba, Silveira, Faggion (2005) afirmam que há urgência na reavaliação dos processos de aprendizagem aplicados nos cursos da área. Segundo os mesmos, novas abordagens e experiências se fazem necessárias, já que, o modelo atual de ensino, coloca os alunos como memorizadores do conhecimento, não atendendo, portanto, às exigências do mercado de trabalho.

O ensino tradicionalista, que atribui ao professor a posição de único detentor do saber, é ainda predominante nas universidades, porém essa metodologia não consegue desenvolver no universitário uma consciência crítica, impossibilitando-o “de desenvolver sua própria percepção acerca do fenômeno administrativo e uma visão crítica das teorias que lhe são ensinadas” (Nicolini, 2003, p.52). O que hoje se desenvolve nos alunos é a obediência, a passividade e a dependência, devido a proposta dicotômica de “certo e errado” presente no ensino (Coto, Neto, Pacheco, 2009).

Nicolini (2003) apresenta a proposta do ensino problematizante. O estudante torna-se um sujeito ativo no processo de aprendizagem, sendo estimulado “a sair da submissão e da passividade” (Nicolini, 2003, p.51). O aprendiz deve “ser incentivado a romper paradigmas, a criar a ousar” (Nicolini, 2003, p.50), deixando de ser adestrado para dar respostas prontas.

O método socrático elucidado por Saccol e Munck (2003) corrobora a perspectiva de Nicolini (2003) ao objetivar desenvolver nos alunos “o posicionamento crítico e a capacidade de pensar por si mesmo e de construir conhecimento na interação com seu mestre e com os demais” (Saccol & Munk, 2003, p. 83) bem como, incitar no aluno a capacidade de perceber equívocos e reformulá-los; o erro nesse caso é um instrumento de construção do saber.

As ideias de Aktouf (2005) parecem alinhar-se com esse ponto de vista. O autor adverte que o docente deve possuir três competências fundamentais: “[...] (a) uma sensibilidade humana e desviar da norma do ensino tradicional de administração; (b) uma grande cultura geral; e (c) uma experiência de campo” (Aktouf, 2005, p. 158). Tais qualidades estão no extremo oposto da mercantilização do saber, complementa o autor.

Gramigna (2007, p. 12) afirma que a “melhor forma de aprendizagem é a vivencial”. Para a autora, o aprendizado se concretiza, quando cinco fases são cumpridas: vivência; relato de sentimentos, emoções e reações; processamento da vivência e *feedback* dos envolvidos; conexões pessoais e internalização do conhecimento; e tomada de atitudes e ações.

Diante da crítica apresentada acima, argumenta-se que o método do caso pode ser subvertido de sua intenção original e constituir num caminho para a transformação do ensino tradicional apoiado na lógica mecanicista, em um ensino de base crítica, centrado na problematização.

Adiante, segue breve exposição sobre o conceito de caso de ensino, acompanhado de um roteiro para sua elaboração. Posteriormente, apresenta-se um caso-exemplo e recomendações de sua aplicação em sala de aula.

Caso de Ensino: uma alternativa possível

A proposta deste tópico é apresentar o caso de ensino como uma alternativa possível para reversão da lógica mecanicista de ensino, problemática apresentada no tópico anterior.

Casos são relatos de situações reais¹, e não construções elaboradas pelos professores, que as empresas enfrentam (ou enfrentaram) num determinado momento “com o objetivo de estimular os alunos a refletirem sobre decisões para o episódio em estudo” (Ikeda *et al.*, 2006, p. 147). O caso pode ser entendido como uma ferramenta pedagógica, por meio da qual “uma parte da realidade é

¹ Existem casos fictícios, mas os mesmos devem ser baseados em situações reais (ROESCH, 1997).

trazida para a sala de aula para ser trabalhada pelos alunos e pelo professor” (Gil, 2004, p. 8). Busca exercitar a habilidade analítica dos alunos, através da execução de passos lógicos, como a “definição do problema, identificação de alternativas, estabelecimento de objetivos e critérios para a tomada de decisões, escolha de alternativas e plano de implementação” (Leenders & Erskine, 1973, p. 11 como citado em Roesch, 1997).

Cesar (2010) aponta características positivas do método. Segundo a autora, um relato bem elaborado transporta o aluno para uma vivência mais próxima da situação real, não havendo necessidade de um rigor metodológico, como num método de pesquisa convencional. Inclusive, para ela, essa característica é o que possibilita a aproximação do aluno com o mundo tal como ele é.

Gil (2004, p. 2) afirma que “o que se espera com o uso dos casos é que o estudante se coloque no lugar da pessoa a quem cabe tomar a decisão ou resolver o problema”. Dessa forma, o estudante tem uma oportunidade para desenvolver habilidades administrativas num ambiente de laboratório.

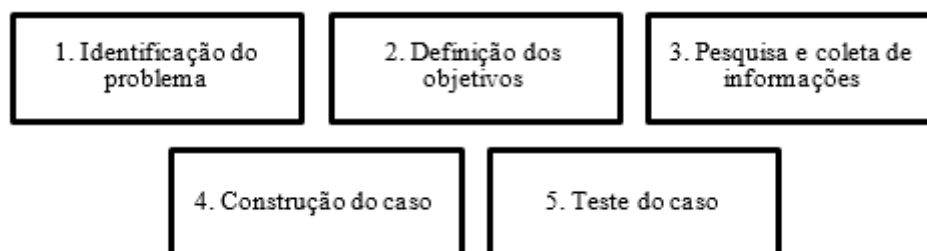
No caso de ensino, a relação entre professor - aluno se diferencia do modelo tradicional de ensino que coloca o segundo como receptor de conhecimento. Nesta metodologia “tanto o professor quanto os estudantes assumem a responsabilidade pela aprendizagem” (Graham, 2010, p. 39). Há uma troca de conhecimentos entre as partes envolvidas.

Outro aspecto ressaltado é que “o caso didático deve propiciar o estabelecimento de conexão entre a experiência do profissional envolvido na situação e a teoria que embasa a resolução do caso” (Cesar, 2010, p. 11). A autora relata que “[...] embora no método do caso não haja a preocupação de construção de conhecimento científico, a teoria deve estar por trás do desenvolvimento do caso, de modo que variáveis que sejam consideradas importantes para a análise do mesmo possam estar presentes no relato do caso (Cesar, 2010, p. 11). Assim, na sequência, será apresentado um roteiro para a construção de casos de ensino. Convém lembrar que o objetivo desse artigo é servir como um guia prático para o docente/facilitador. Assim, a exposição desse roteiro buscou seguir uma forma direta, descritiva e enunciativa, apelando com frequência para quadros, figuras e explicações dispostas com marcadores tipográficos (*bullet points*), fugindo de uma escrita acadêmica habitual, que privilegia a articulação/fluidez de ideias de múltiplos autores.

Roteiro para a elaboração de casos de ensino

Na visão de Gil (2004), semelhante à Roesch e Fernandes (2007), o processo de elaboração de um caso pode ser dividido em seis estágios, conforme revela a Figura 1:

Figura 1. Estágios da elaboração de um caso didático.



Fonte: Adaptado de Gil, A. C. (2004).

Cada uma das etapas acima será comentada em forma de tópicos, a fim de assegurar a objetividade do texto. Utilizou-se como conceitos norteadores os escritos de Gil (2004) e Roesch (1997, 2007) e Roesch e Fernandes (2007).

Identificação do problema

- O que é: consiste na definição da principal questão a ser solucionada pelo caso. Pode ser entendida como a definição do escopo do caso.
- Como fazer: o educador deve recorrer ao conteúdo da sua disciplina, buscando identificar os aspectos essenciais a serem abordados, sempre usando como crivo a

realidade vivenciada pelo aluno.

- Cuidados: não trabalhar com problemas muito amplos, genéricos e imprecisos.
- Exemplos de problemas: introdução de novas tecnologias, integração vertical, crescimento empresarial, análise ambiental, redução de custos, comunicação organizacional, etc.

Definição dos objetivos

- O que é: trata-se dos objetivos pedagógicos esperados com o caso. Em suma, o que está em foco é a avaliação dos conhecimentos e habilidades que os alunos terão ao analisar o caso.
- Como fazer: O professor deve refletir sobre os *gaps* de aprendizado do aluno e, a partir do problema identificado, descrever as habilidades que o caso pretende desenvolver. É útil nesta fase conversar com demais professores.
- Cuidados: O professor deve evitar priorizar habilidades que não serão exigidas dos alunos no atual estágio profissional em que se encontram.
- Exemplos: identificar os problemas relacionados à produção industrial; comparar o modelo de produção adotado nas empresas líderes do mercado; reconhecer os possíveis desafios do mapeamento de processos; etc.

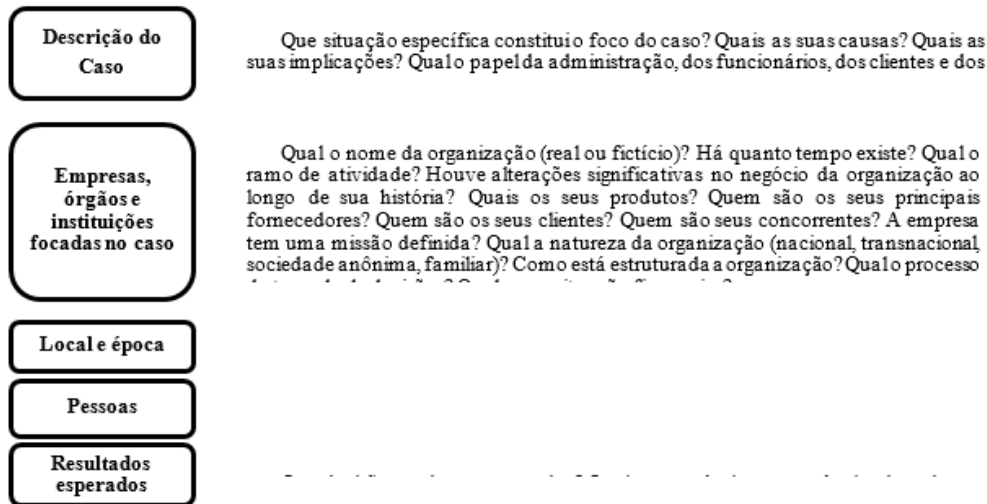
Pesquisa e coleta de informações

- O que é: consiste na localização de entrevistas, artigos, dissertações, etc. que podem ser úteis no alcance dos objetivos. Também é válido examinar informações internas da empresa, caso seja possível obter acesso as mesmas.
- Como fazer: pesquisas em livros, revistas, na *internet* (em *sites* de universidades e em bibliotecas públicas de casos empresariais), etc. Outro recurso imprescindível é a realização de entrevistas (fonte primária de informação) com gerentes, empresários, colaboradores, fornecedores, etc.
- Cuidados: no que tange à realização de entrevistas, vários cuidados devem ser tomados: a correta identificação do pesquisador e o esclarecimento do propósito da entrevista; a certificação de que o entrevistado tem autorização para falar pela empresa e de que as informações fornecidas poderão ser publicadas; a certificação de que o entrevistado encaixa-se no perfil demandado pelo caso; se possível, as informações absorvidas devem passar pelo senso crítico do entrevistado e ser conferida com outras fontes.

Construção do caso

A construção textual subdivide-se em redação e estrutura/linguagem. Quanto ao primeiro ponto, não há um modo correto para se escrever casos. Gil (2004) enumerou um conjunto de perguntas que servem como um guia para a confecção do texto, conforme assinala a Figura 2.

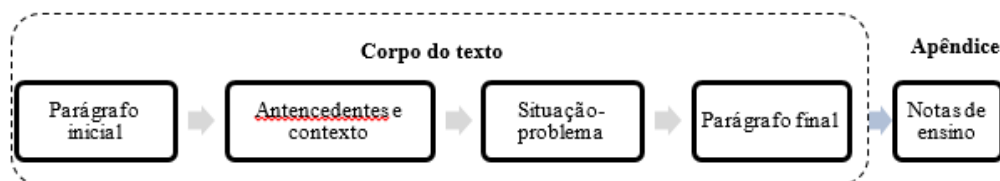
Figura 2. Guia para a redação do caso.



Fonte: Adaptado de Gil, A. C. (2004).

Tais questões são um apoio para o redator do caso e não devem ser entendidas como regras rígidas. Quanto ao segundo ponto, a sugestão de Roesch (2007), é que a estrutura de um caso seja elaborada como segue na Figura 3:

Figura 3. Estrutura de um caso didático.



Fonte: Adaptado de Roesch, S. M. A. (2007).

O parágrafo inicial deve conter a apresentação dos protagonistas (pessoas, empresas, instituições, órgãos, etc.), da situação-problema e a definição do local e da época em que a situação ocorreu (Gil, 2004; Roesch, 2007). A etapa “antecedentes e contexto” aborda a apresentação de dados, fatos críticos, tabelas, gráficos, personagens, mapas e estrutura organizacional. Convém ressaltar que “os personagens podem expressar sua opinião (estas podem ser apresentadas através de citação direta e/ou indireta), ao contrário do narrador, que deve manter-se neutro sobre o que vê e descreve” (Roesch, 2007, p. 10).

Em seguida, a “situação-problema” é detalhada, já que, no primeiro parágrafo, ela já foi apresentada ao leitor. Pode-se fazer isto por meio de perguntas ou por meio de um texto discursivo, que, apresente, sobretudo, uma situação conflituosa. Roesch (1997, p. 125) afirma que “um caso é bom se estimula o debate”.

Na sequência, o “parágrafo final” deve recolocar o problema e estimular o estudante a apresentar soluções (Gil, 2004; Roesch, 2007). Essa é a técnica mais usual de redação de textos (chamado de final circular, em que o início e o término se complementam), mas dependendo do talento do escritor, outras formas são possíveis e incentivadas.

Por fim, as notas de ensino são apresentadas como um apêndice, ou seja, elas não fazem parte do “corpo” do texto. Contêm os seguintes elementos: (i) o resumo do caso, (ii) as fontes dos dados, (iii) os objetivos de aprendizagem, (iv) alternativas para a análise do caso, (v) questões para a discussão do caso em sala de aula e (vi) a bibliografia recomendada [artigos, livros, sites, vídeos] para fundamentar a discussão (Roesch, 2007, p. 12). Além destas informações, podem trazer: indicação dos cursos, disciplinas ou módulos de ensino em que o caso pode ser usado; nível de dificuldade do caso; conhecimentos prévios requeridos; recursos didáticos requeridos para o seu

desenvolvimento; experiências passadas relacionadas ao uso do caso; informações acerca do que realmente houve na organização após a ocorrência do caso; questões desencadeadoras; estratégia de ensino mais adequada para o envolvimento da classe (discussão com a classe toda, discussão em pequenos grupos, dramatização); tarefas propostas aos alunos (Gil, 2004).

Sob o aspecto da linguagem a ser utilizada, a mesma deve ser agradável, simples, clara e acessível ao leitor do caso. Deve-se evitar o uso de impessoalidades, julgamentos e adjetivos em excesso. Também recomenda-se preservar a terminologia usada pelos entrevistados, a fim de conferir mais veracidade ao relato (Gil, 2004).

Teste de caso

- O que é: consiste na submissão do caso para outras pessoas que possuem conhecimento sobre o assunto e/ou experiência em docência.
- Como fazer: o educador pode convidar profissionais como revisores, capazes de emitir opiniões críticas.
- Cuidados: é importante escolher uma rede de avaliadores capacitados. O autor do caso deve estar receptivo às sugestões recebidas, mas avaliá-las com um olhar crítico. Roesch (2007) menciona que ao passar por este crivo, o caso está pronto para ser disseminado nas salas de aula, o que, na verdade, consiste em outra etapa de teste, já que o professor precisa estar atento à reação dos alunos, a fim de corrigir equívocos e melhor conduzir o caso.

Assim, terminada a construção do caso, chega-se a desafiadora tarefa de aplicá-lo em sala de aula. O professor experiente verá que os desafios na condução de um caso são grandes. Roesch e Fernandes (2007) sinalizam três aspectos essenciais neste sentido: a preparação da aula pelo professor, a motivação dos alunos para lerem o caso e o incentivo ao debate na sala de aula. Sobre o primeiro ponto, os autores alertam – baseado nos ensinamentos do Prof. David Garvin, da Universidade de Harvard - que é importante selecionar os principais temas para diálogo, a fim de que a discussão não se torne ampla, mas superficial. Também advertem que o facilitador, por mais que tenha preparado sua aula, deve permitir certa flexibilidade no debate, conforme interesse dos alunos.

Por fim, faz-se importante estimular a participação de discentes-chave, que poderão contribuir de modo especial. Com relação ao segundo item, a dupla sugere que o facilitador distribua o caso e junto com ele questões para estimular sua leitura ou mesmo solicitar alguma tarefa para casa ou ainda exigir um resumo do caso. Para promover o debate em sala de aula, Roesch e Fernandes (2007) sugerem que o professor deve incitar o diálogo, buscando extrair contribuições individuais, ao invés de solicitar opiniões do grupo.

Gomes (2009), de modo semelhante, afirma que a aplicação do *business case* envolve três estágios: o estudo individual, seguido do diálogo em pequenos grupos e, por fim, o debate com toda a classe. É importante salientar também, como alertaram Ikeda *et al.*, (2006), que o debate do caso deve ser adequado ao nível da classe, ao curso e aos objetivos pedagógicos do mesmo.

Exemplo de um Caso de Ensino

A proposta do artigo é ser uma ferramenta útil para elaboração de casos, complementando o conhecimento teórico sobre o assunto. Optou-se por construir um exemplo de caso de ensino e notas de ensino. As palavras destacadas em negrito, ao longo do caso, são conceitos que podem ser trabalhados pelos professores na sala de aula. Recomenda-se fazer um comentário ou mesmo trazer textos curtos que abordem tais conceitos. Vale mencionar que se pode trabalhar o aspecto visual do caso, usando tabelas, gráficos, ícones, com o objetivo de tornar o material mais agradável.

Caso-exemplo: “A impressão que fica”

Em meados de 1938, surge nos Estados Unidos um processo de reprodução de imagens e textos por meio de máquinas fotocopadoras. Desde então, com o aprimoramento das técnicas de impressão, surgiram aparelhos mais velozes e eficazes do que as barulhentas máquinas de escrever. Chegando tardiamente ao Brasil, as atuais impressoras – e os respectivos serviços de impressão –, estabeleceram um mercado doméstico peculiar. Toda uma cadeia de suprimentos foi também desenvolvida. A reposição da tinta é um fator oneroso que tende a inibir a expansão desse mercado. Tal fato abriu precedentes para o desenvolvimento de um novo serviço: o de recarga de cartuchos.

A economia obtida com os suprimentos de aparelhos de impressão torna este serviço atraente, formando um mercado competitivo. Imerso nesse cenário está a figura do empresário Augusto, gerente-proprietário da *Print Ltda* suprimentos para impressoras. Augusto mostrou interesse pelo negócio a partir de sua experiência como funcionário em uma empresa conceituada na prestação de serviços em suprimentos para impressoras, localizada na principal cidade da Zona da Mata de Minas Gerais. Após adquirir experiência técnica, em 2007, o até então empregado assume o papel de empreendedor e parte para a gestão do próprio negócio.

Com conhecimento técnico, mas pouco *know-how* gerencial para lidar com o empreendimento, começou informalmente alugando uma pequena loja próxima a sua residência e distante do centro da cidade. Enfrentou as dificuldades de um início conturbado por não ter um plano de negócio, mas contou principalmente com seu *networking*, o principal responsável por não deixar a *Print Ltda* entrar para as estatísticas de mortalidade empresarial.

Passados os primeiros dois anos com apenas um funcionário, Augusto percebe que a demanda está crescendo além de suas capacidades operacionais e toma a decisão de expandir. Penosamente conseguiu uma loja no centro da cidade e, após o primeiro mês, contrata dois funcionários, contando agora com um *motoboy*, um remanufaturador de cartuchos de tinta, responsável pela recarga e manutenção dos cartuchos a base de tinta, e outro de cartuchos de *toner*, encarregado pelos serviços que têm por base o pó tonalizador, suprimento presente nas impressoras *LaserJet*.

Após dois anos de empresa, ocorre uma estagnação, novos clientes não são tão frequentes. Percebendo a situação tratou logo de utilizar um de seus pontos mais expressivos, seu *networking* e estabeleceu parcerias com pequenas empresas de amigos que se tornariam divulgadores da *Print*, viabilizando a sua entrada no segmento de pessoa jurídica. Estabeleceu alianças até mesmo com concorrentes para eliminar *gaps*, tais como a falta de tecnologia apropriada. Sendo assim, em alguns momentos, terceirizava serviços que a empresa não dispunha de equipamentos para realizar, como a recarga de um cartucho recém-lançado, ou quando não possuía tempo hábil para entregar.

A partir dessa relação com os concorrentes, Augusto percebe que um deles, a Recargas.net passou a solicitar serviços da *Print Ltda* com frequência e sinalizava que não estava muito bem. Assim, ele começa a dar atenção às operações de tal concorrente e após um mês de observação assume o risco e investe na aquisição da Recargas.net, que apesar de contar com praticamente a mesma estrutura da *Print Ltda*, ainda não havia conquistado um nível satisfatório de qualidade do serviço prestado. O grande diferencial da Recargas.net, que, em muito, seria favorável à *Print Ltda*, é a carteira de clientes, que apesar de pequena, era formada por empresas de grande porte e visibilidade. A nova loja ficava a 100 metros da *Print Ltda* e Augusto decide não associar as duas marcas, deixando unidas apenas as operações produtivas. Tal decisão se mostrou de grande valia um ano depois, quando por falta de gerenciamento eficaz, a Recargas.net se tornaria um sobrepeso. Sendo assim, decide fechar a Recargas.net, iniciando a partir deste ponto um processo complexo de transição dos clientes de uma marca para outra. Isso porque poucos clientes estavam cientes da ligação entre as empresas que até então se configuravam como concorrentes diretos.

Feita a incorporação dos clientes à *Print Ltda*, é iniciado um período crítico. Aumenta a concorrência com empresas recém-chegadas ao mercado. Utilizando de matéria prima inferior, os novos entrantes praticam preços cerca de cinquenta por cento abaixo da média aceitável para o setor. Apesar da permanência desses *players* ser curta, o ciclo sempre se renova. Por ser um segmento com alta concorrência, é indispensável buscar maneiras para fidelizar os clientes e investir em diferenciais.

Pensando nisso, a partir de 2011 a *Print Ltda* aumentou seu *mix* de produtos, incorporando o serviço de comodato de impressoras (*outsourcing* de impressão) para pessoas jurídicas. Em paralelo, tirando proveito das fraquezas da concorrência, como a baixa qualidade dos cartuchos recarregados, passa a conscientizar os clientes sobre os possíveis danos nas impressoras provenientes da utilização de cartuchos feitos com matéria-prima duvidosa. O resultado foi comprovado pela conquista de uma fatia fiel de mercado.

Atualmente, a empresa está estável apesar da última grande turbulência enfrentada: um corte de funcionários, que sobrecarregou o setor produtivo. Este problema, inclusive, é um gargalo para o negócio. Conseguir mão de obra qualificada é um desafio. Os poucos cursos de capacitação estão nos grandes centros, ficando a cargo do empregador o compromisso de capacitar seus funcionários, mas o custo é elevado. A estrutura que contava com oito funcionários agora dispõe de apenas três, diminuição não relacionada à queda da demanda, pelo contrário, ela está crescente. Esse tipo de serviço está sujeito às incertezas habituais de mercado, principalmente, o nível de renovação das tecnologias, que exige funcionários qualificados e em constante atualização. Outros desafios também são observados: organizar os processos internos (controlar os custos e aumentar a eficiência da produção, e programar as entregas) e profissionalizar o serviço de atendimento. Como sempre Augusto reafirmava a seus funcionários, usando um velho ditado (pouco criativo para alguns): se a primeira impressão é a que fica, impressione!

Notas de ensino

Normalmente, as notas de ensino são iniciadas com uma página de apresentação, que informa a autoria, as disciplinas em que o mesmo pode ser utilizado e seu propósito geral, conforme o Figura 4.

Figura 4. Página de apresentação das notas de ensino.

<p>Preparado por <autor1>, <autor2> e, assim, sucessivamente. Recomendado para as disciplinas de Administração estratégica e Empreendedorismo.</p> <p>Resumo do caso Em meados de 2007, Augusto, recém demitido de uma empresa de recargas de cartuchos, parte em busca de uma alternativa para se tornar independente. Utiliza-se da experiência adquirida no emprego anterior e segue no mesmo ramo, montando um negócio próprio de recarga de cartuchos. Mesmo sem conhecimento técnico em gestão, aos poucos Augusto conquista espaço usando seu <i>networking</i> e <i>know-how</i> sobre o setor. Começa com uma pequena loja e com o crescimento, surgem os desafios e a necessidade de se diferenciar. Para agregar valor ao seu negócio, dominado pela competição por preço, Augusto começou a atuar no mercado de <i>outsourcing</i> de impressão para pessoa jurídica. Além deste desafio, o empresário lida com a dificuldade de treinar e reter mão de obra e de modernizar os processos de produção e atendimento da empresa.</p> <p>Propósito geral do caso Este caso possui finalidade acadêmica, pretendendo ser um meio eficaz de levar exemplos práticos para a sala de aula, contribuindo para a formação dos alunos em Administração. O mesmo não faz nenhum julgamento das ações tomadas pelas empresas e/ou personagens envolvidos. O caso retratado é real, mas os nomes citados são fictícios.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os tópicos apresentados a seguir fazem parte das notas de ensino.

Escopo do caso (identificação do problema)

Este caso tem por objetivo analisar o mercado de recarga de impressoras e *outsourcing* de impressão, bem como apresentar o processo de criação de um empreendimento e debater sobre estratégias de diferenciação em segmentos onde a competição é baseada em custo.

Objetivos de aprendizagem

Busca-se através deste caso: contribuir para o desenvolvimento das habilidades de análise e diagnóstico organizacional; despertar o aluno para a realidade do mercado; exercitar a criatividade necessária na elaboração de estratégias; e mostrar que o processo de empreender, aprender e ser reconhecido no mercado demanda tempo.

Pesquisa e coleta de informações

A pesquisa foi feita com base em dados primários coletados a partir de experiência profissional na empresa (observação participante).

A quem esse caso se destina?

Estudantes de graduação em Administração de empresas, bem como discentes de outras áreas, que tenham contato com a gestão empresarial.

Sugestões para a análise do caso

Como o caso envolve questões correlacionadas ao Empreendedorismo e à Estratégia, sugere-se o enfoque em tais assuntos. Sugestões de perguntas para análise do caso:

- Momento inicial de análise (em sala):
 - Quem é o personagem principal do caso?
 - Qual o mercado que a *Print* atua?
 - Resuma a trajetória do empresário (ciclo de vida da *Print*).
- Abordagem do tema Empreendedorismo:
 - Qual a motivação para a abertura da *Print*? Qual sua estrutura inicial? A empresa tinha um plano de negócio? O caso relatado é de empreendedorismo por “necessidade” ou por “oportunidade”?
 - Explore questões sobre a relação entre empreender e a trajetória de vida.
 - Peça ao aluno para retirar do texto características positivas e negativas do empresário Augusto;
 - No último parágrafo do caso, foram listados desafios da empresa. Para superá-los o empresário precisará de recursos financeiros. Peça aos discentes para apresentar as linhas disponíveis no mercado para financiar este tipo de investimento.
- Abordagem do tema Estratégia
 - Tendo como referência o modelo chamado “O relógio da estratégica corporativa” (Johnson; Scholes, Whittington, 2007), peça ao aluno para classificar o tipo de estratégia adotada pela *Print*;
 - Como a *Print* pode se diferenciar em meio a um mercado que pratica preços baixos? Liste três ações que você tomaria neste sentido;
 - A *Print* decidiu atuar no segmento de *outsourcing* de impressão. Pergunte se os alunos compreenderam o uso dessa expressão. Aproveite o momento para relacionar com outras formas de *outsourcing*;
 - Solicite aos alunos a elaboração da análise SWOT da empresa;
 - Em seguida, questione: como a *Print* pode se diferenciar em meio a um mercado de baixo custo? Indique três ações; a decisão de atuar no mercado de *outsourcing* foi acertada? Com relação à escassez de mão de obra, quais medidas poderiam ser tomadas?

Por fim, sugere-se que as notas de ensino contenham os tópicos “Referências” e “Indicação de leitura”. O primeiro registra as referências utilizadas no caso de ensino e/ou nas notas de ensino.

O segundo apresenta as sugestões de leitura (capítulos de livros didáticos, artigos, *sites*, etc.), que proporcionarão o embasamento para o debate do caso.

Considerações finais

Como mencionado, o objetivo do trabalho é refletir sobre os rumos atuais do ensino em administração, para, dentro desse contexto, apresentar o caso de ensino como um instrumento pedagógico dinamizador da prática da docência, estimulador de aprendizagem e propiciador de um conhecimento sociohistórico sobre o modo de gerir empresas brasileiras. O que, em última instância, cria a possibilidade de um diálogo crítico com o conteúdo presente nos livros e artigos euro-americanos, tornando os estudantes melhor preparados para a realidade prática.

Constatou-se, por meio da literatura consultada, que várias críticas são feitas ao atual modelo de ensino-aprendizagem, rotulado como um modelo mecanicista, que enfatiza a aplicação de técnicas e modelos (normalmente, oriundos de livros didáticos americanos) em empresas de grande porte. Há poucos incentivos para que os alunos desenvolvam capacidade crítica, criatividade e autonomia; o ensino ainda é preponderantemente baseado na simples memorização do conhecimento, que, como dito, muitas vezes nem sequer é adaptado ao contexto brasileiro. Esse modelo é incoerente com o cenário de incerteza que perpassa a vida contemporânea, gerando uma tripla insatisfação: (i) o mercado fica insatisfeito com o perfil dos concluintes dos cursos de administração; (ii) e os próprios estudantes sentem-se frustrados por não conseguirem alcançar seus objetivos profissionais e o grau de amadurecimento pessoal esperado; (iii) a sociedade, em geral, “perde” a oportunidade de, por meio da educação, desenvolver mentes com potencial transformador.

É necessário pensar em um modo de modificar esse cenário. A alternativa proposta é construir um modelo de ensino problematizante (Nicolini, 2003), centrado no

desenvolvimento de uma consciência crítica. O estudante torna-se sujeito no processo de aprendizagem, isto é, ele é estimulado a sair de um estado passivo – em que apenas recebe conteúdo do professor – para ousar, para ter um pensamento questionador, deixando de ser adestrado para dar respostas prontas. Percebeu-se que esse é o grande desafio do sistema educacional brasileiro: construir um espaço na sala de aula que seja aberto a problematizações, que consiga estimular professor e alunos a uma postura ativa.

Esse artigo propõe que uma das alternativas disponíveis para se aproximar desse intento e iniciar uma caminhada transformadora, é a introdução do método do caso, tomando-se a devida atenção em relação à problemática da naturalização dos saberes administrativos. Casos de ensino são relatos de situações reais enfrentadas pelas empresas, que são descritas, com o intuito de transportar os alunos para o mais perto possível do problema que se deseja estudar.

Por trás da história contada num caso, há referências a importantes conceitos teóricos que os alunos precisam absorver em sua formação. Um caso pretende transmitir aos discentes uma lógica de raciocínio proativa, muito mais do que estimulá-lo a apresentar uma solução pronta. Professor e discentes constroem as possíveis soluções em conjunto. O sentido do ensino não está na transferência de conhecimentos, mas na vivência do conhecimento pelas partes aprendizes.

Assim, para estimular que os docentes brasileiros possam ter informações sobre como elaborar um caso de ensino, foi apresentado um roteiro, baseado em Gil (2004), Roesch (1997, 2007) e Roesch e Fernandes (2007), que consiste em cinco etapas: (i) identificação do problema; (ii) definição dos objetivos; (iii) pesquisa e coleta de informações; (iv) construção do caso; (v) teste do caso. Adiante, a etapa final é a aplicação do caso em sala. A literatura consultada recomenda cuidados por parte do facilitador, tais como flexibilidade, ênfase na busca de diversos caminhos possíveis como solução (eliminando a ênfase no certo e errado), o uso de perguntas para estimular a participação discente, a participação ativa do facilitador como fomentador de debates, dentre outros. O que se pode concluir é que os casos de ensino, se bem construídos e aplicados, são um recurso pedagógico rico que promove nos discentes a crença de que eles podem adquirir habilidades a partir da análise de comportamentos de empresas que estão mais próximas do seu contexto de vida.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras investiguem os desafios inerentes à elaboração de casos de ensino, junto aos docentes e discentes, e como seria possível construir casos ligados à vivência do aluno; também é especialmente útil que esforços sejam feitos, buscando captar os desafios presentes na aplicação do método do caso.

Referências

ALBERTON, A.; SILVA A. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761. 2018. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>.

ALCADIPANI, R. Academia e a fábrica de sardinhas. **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348. 2011.

ALCADIPANI, R.; CALDAS, M. P. Americanizing brazilian management. **Critical perspectives on international business**, v. 8, n. 1, p. 37-55. 2012.

ALCADIPANI, R.; DAVEL, E. Reflexão, renovação e questionamento inspirados pela crítica. **Revista de Administração de Empresas**, 43(4), 72-85.2003.

ALCADIPANI, R.; KHAN, F. R.; GANTMAN, E.; NKOMO, S. Southern voices in management and organization knowledge. **Organization**, v. 19, n. 2, p. 131-143. 2012. <https://doi.org/10.1177/1350508411431910>.

AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n.35, p. 151-159. 2005.

BARROS, A.; CRUZ, R.; XAVIER, W.; CARRIERI, A.; LIMA, G. Apropriação dos saberes administrativos: um olhar alternativo sobre o desenvolvimento da área. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, p. 43-67. 2011.

BORBA, G., SILVEIRA, T.; FAGGION, G. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração-gestão para inovação e liderança da Unisinos. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 35, p. 165-181. 2005. <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302005000400011>.

CESAR, A. M. R. V. C.. Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, v. 1, n. 1. 2005.

CLOSS, L.; ARAMBURÚ, J.; ANTUNES, E. Produção científica sobre o ensino em administração: uma avaliação envolvendo o enfoque do paradigma da complexidade. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 30. 2006.

COTO, G. C.; NETO, L. M.; PACHECO, A. S. Criatividade dentro da Educação: um estudo de caso do Curso de Administração da UFSC–Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 24, p. 221-245. 2009.

FERREIRA, R. F.; CALVOSO, G. G.; GONZALES, C. B. L. Caminhos da pesquisa e a contemporaneidade. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 15, n. 2, p. 243-250. 2002.

GIL, A. C. Elaboração de casos para o ensino de administração. **Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.12, n. 2, p. 7-16. 2004.

GOMEZ, J. S. **O método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios: textos e casos.** São Paulo: Atlas. 2009.

GRAHAM, A. Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público. Brasília: **ENAP**. 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Jogos de empresa e técnicas vivenciais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. **Organization**, v. 13, n. 4, p. 463-488. 2006.

IKEDA, A. A., VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de Administração. **Revista de Administração**, v. 41, n. 2, p. 147-157. 2006.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopse Estatística da Educação Superior 2017. 2018. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos.** Porto Alegre: Bookman. 2007.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. **Case research: the case writing process.** Londres: Research and Publications Division, School of Business Administration, University of Western Ontario. 1978.

MACHADO, A. G. C.; CALLADO, A. A. C.. Precauções na adoção do método de estudo de caso para o ensino de administração em uma perspectiva epistemológica. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 6, p. 1-10. 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000500006>

MATTOS, P. L. C. “Administração é ciência ou arte?”: o que podemos aprender com este mal-entendido?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 349-360. 2009.

MENEZES, M. A. D. Do método do caso ao case: a trajetória de uma ferramenta pedagógica. **Educação e Pesquisa**, v. 35, n. 1, p. 129-143. 2009.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas Diretrizes Curriculares: cabeças “bem-feitas” ou “bem-cheias”. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 26. 2002.

NICOLINI, A. Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 44-54. 2003. <http://dx.doi.org/10.1590/S003475902003000200003>

NUÑEZ, A. M. **El Studio de Casos: un enfoque cognitivo.** México: Trillas.2003.

PINTO, V. R. R.; JUNIOR, M. D. M. Uma abordagem histórica sobre o ensino da Administração no Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 4, p. 1-28. 2012.

PROVINCIALI, V. L. N., SARAIVA, L. A. S., Mesquita, H. T.; Campos, L. O. B. N. A graduação em administração sob a ótica discente: um estudo comparativo em instituições de ensino superior de Sergipe. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 2, p. 19-36. 2005.

ROESCH, S. M. A. Relato de casos para o ensino, com apoio na literatura. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 8, p.119-142. 1997.

ROESCH, S. M. A.. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração**

Contemporânea, v. 11, n. 2, p. 213-234. 2007. <https://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012>

ROESCH, S. M. A.; FERNANDES, F. **Como escrever casos para o ensino da Administração**. São Paulo: Atlas. 2007.

SACCOL, A. Z.; MUNCK, L. Sócrates e o ensino de graduação em administração de empresas: pela valorização de um posicionamento crítico. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 10, n. 4, p. 75-86. 2003.

SOUZA-SILVA, J. C. D.; DAVEL, E. Concepções, práticas e desafios na formação do professor: examinando o caso do ensino superior de administração no Brasil. **Organizações & sociedade**, v. 12, n. 35, p. 113-134. 2005.

WILIMOFT, H. Management and organization studies as science?. **Organization**, v. 4, n. 3, p. 309-344. 1997.

ZAGO, C. C., SOUZA, C. C. B. D.; BEZERRA, L. A. M. L. Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba. **Gestão.Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 5, n. 2, p. 210-225. 2010.

Recebido em: 9 de julho de 2024
Aceito em: 15 de dezembro de 2024