

ARTIGOS

CASOS PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA EM PERIÓDICOS BRASILEIROS

TEACHING CASES IN ADMINISTRATION: A SYSTEMATIC REVIEW IN BRAZILIAN JOURNALS

RESUMO

O objetivo deste artigo consiste em realizar uma revisão sistemática sobre os casos para ensino na área de Administração, identificando tendências, lacunas e novas possibilidades de elaboração para uso em sala de aula. A partir de um levantamento de casos publicados em periódicos indexados à *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), foram analisados 256 casos. Os resultados apresentados contemplam a quantidade de publicações por ano nas duas últimas décadas (2001-2020), observando-se tendência de crescimento a partir de 2010; periódicos que se destacam; autores/instituições mais proeminentes; análise das palavras-chave; áreas da Administração contempladas; disciplinas sugeridas; e temas mais recorrentes. A partir dos resultados, indica-se a necessidade de priorizar temáticas diferentes das identificadas nesta revisão, contribuindo para a expansão dos casos enquanto recurso pedagógico para o ensino em Administração. Novos casos podem proporcionar uma aprendizagem mais ativa dos estudantes, desenvolvendo competências por meio situações reais ou fictícias para análises e debates.

Palavras-chave: revisão sistemática; casos para ensino; ensino em administração.

Silas Dias Mendes Costa
silasdiasmendes@gmail.com
Doutorando em Administração
pela Universidade Federal de
Minas Gerais (UFMG). Mestre
em Administração (UFMG).
Bacharel em Administração pela
Universidade Estadual de Santa
Cruz (UESC). Belo Horizonte -
MG - BR.

Thais Pinto da Rocha Torres
thaisrtorres@hotmail.com
Doutoranda em Administração
pela Universidade Federal
de Minas Gerais (UFMG).
Mestra em Administração
pela Universidade Federal
de Minas Gerais. Bacharela
em Administração pela
Universidade Federal de Ouro
Preto. Belo Horizonte - MG -
BR.

ABSTRACT

The objective of this article was to conduct a systematic review of case studies in the field of Administration, identifying trends, gaps, and new possibilities for development for classroom use. Based on a survey of cases published in journals indexed in the Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), 256 cases were analyzed. The presented results include the number of publications per year in the last two decades (2001-2020), with a

trend of growth observed since 2010; prominent journals; prominent authors/institutions; analysis of keywords; areas of Administration covered; suggested disciplines; and most recurring themes. Based on the results, there is a need to prioritize different themes than those identified in this review, contributing to the expansion of cases as a pedagogical resource for teaching Administration. New cases can provide a more active learning experience for students developing competencies through real or fictional situations for analysis and debate.

Keywords: systematic review; teaching cases; teaching in administration.

1 INTRODUÇÃO

Nas escolas de Administração, busca-se estimular o pensamento crítico dos estudantes, aprimorando sua compreensão em relação ao cenário que lhes é apresentado, para que o processo de tomada de decisão seja mais assertivo e sejam desenvolvidas habilidades necessárias para a resolução de problemas (Mishra; Dey, 2021). Uma das possibilidades para isso acontecer consiste na utilização de casos para ensino em sala de aula, um recurso que pode reduzir a distância entre as teorias ministradas e a realidade das organizações (Lourenço; Magalhães, 2014).

Os casos para ensino têm sido utilizados pelas Escolas de Administração norte-americanas há décadas (Alberton; Silva, 2018). No contexto brasileiro, essa ferramenta tem-se popularizado, tornando-se um recurso pedagógico opcional em relação ao processo tradicional de ensino-aprendizagem. Um caso para ensino se assemelha à literatura de ficção (Roesch, 2007) e apresenta um dilema em que os alunos são orientados a ocupar uma posição de protagonista, refletindo sobre as decisões necessárias a serem tomadas (Mishra; Dey, 2021).

Desde o ano de 2000, no Brasil, a Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) passou a aceitar

submissão de trabalhos em formato de casos para ensino na divisão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ), orientando os avaliadores da divisão acerca dos critérios que devem ser observados (Alberton; Silva, 2018). Artigos voltados para a escrita de casos também passaram a ser mais recorrentes, a exemplo dos trabalhos publicados por Roesch (2007), e Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Camponar (2007).

Com o crescente interesse pelos casos para ensino, considera-se que as revisões sistemáticas podem apresentar contribuições relevantes sobre diferentes assuntos (Mendes-da-Silva, 2019), analisando e discutindo-se o que foi publicado (Tranfield; Denyer; Smart, 2003), a realização dessa pesquisa justifica-se a partir da potencial contribuição advinda da extração, análise e síntese de dados dos casos para ensino no contexto brasileiro, mapeamento das principais tendências, identificando eventuais lacunas a serem preenchidas e novas possibilidades de elaboração de casos que contemplem diferentes disciplinas e temáticas.

A partir das questões apresentadas, a pergunta que orienta este artigo é a seguinte: como se configura a produção de casos para ensino em periódicos brasileiros na Administração? Portanto, o objetivo consiste em mapear a produção de casos para ensino considerando periódicos nacionais indexados à *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) no período entre 2001 e 2020, avaliados com as classificações A2, B1 e B2. Para tanto, optou-se pela Revisão Sistemática de Literatura (RSL) tendo como referência para a operacionalização do estudo o modelo PRISMA (Moher *et al.*, 2015).

O artigo foi estruturado em cinco seções. Em primeiro lugar, esta introdução contextualiza a proposta da pesquisa. Em seguida, descrevem-se questões teóricas que discutem sobre a forma e o conteúdo dos casos para ensino. A seção seguinte apresenta e descreve as etapas e o protocolo adotado na RSL e os resultados obtidos. Por fim, são apresentadas considerações sobre a pesquisa

contemplando uma agenda para pesquisa e elaboração de novos casos para ensino em Administração, seguidas das referências utilizadas.

2 CASOS PARA ENSINO

O método de caso surgiu há quase um século na universidade de Harvard e, a princípio, era utilizado nos cursos de Direito e de Medicina. Tempos depois, este método foi introduzido na Escola de Negócios de Harvard. O objetivo da proposta era suprir algumas limitações das aulas expositivas, contribuindo para o desenvolvimento de um pensamento sistêmico. A utilização dos casos para ensino não substitui as aulas tradicionais e funciona como uma alternativa complementar em que se apresenta uma situação problema para que os estudantes indiquem possibilidades de resolvê-las (Lima, 2003).

Lourenço e Magalhães (2014) afirmam que os casos para ensino são vistos como uma opção viável para minimizar a lacuna existente entre o que é ensinado em sala de aula e a prática organizacional, confrontando o aluno com a realidade laboral e, simultaneamente, fazendo-o refletir sobre o que está aprendendo durante as aulas. Em contextos de aprendizagem, os casos para ensino favorecem o desenvolvimento do senso crítico e de uma competência essencial para os alunos — a reflexividade — ao confrontá-los com questões práticas e reais (Vega; Aubry, 2018).

O método de caso é compreendido como uma “proposta pedagógica que parece atender tanto aos princípios construtivistas de aprendizagem ativa, reflexiva, colaborativa e autenticamente contextualizada” (Lima, 2003, p. 80), seu formato e conteúdo podem variar. As situações relatadas nos casos podem-se basear em acontecimentos reais, preservando o anonimato das organizações e das pessoas envolvidas. Existem casos que mostram os erros em estratégias adotadas e proporcionam ao aluno a oportunidade de refletir e sugerir processos mais efetivos. Outros demandam a

identificação do problema principal em uma situação complexa e a sugestão de sua resolução (Lima, 2003).

Logo, trata-se de uma estratégia didático-pedagógica que se baseia na interação ativa dos alunos no processo de aprendizagem. Seus objetivos são, principalmente, educativos e formativos. É por meio das situações reais ou fictícias descritas no método de caso que o professor conduz os alunos à reflexão acerca de uma solução para a problemática apresentada (Ikeda; Veludo-de-Oliveira; Camponar, 2007). As orientações sobre a condição do caso constam nas notas para ensino.

De forma complementar, Roesch (2007, p. 214) lista os seguintes objetivos de um caso para ensino: “a) desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas chaves para o sucesso gerencial; b) familiarizar os estudantes com as organizações e seu ambiente; c) ilustrar aulas expositivas”. Portanto, a utilização de casos para ensino em sala de aula permite que o aluno desenvolva habilidades analíticas e aprenda a lidar com circunstâncias nas quais tenha que resolver problemas, propiciando um contexto de ensino-aprendizagem diferente de abordagens de ensino tradicionais e expositivas (Shieh; Lyu; Cheng, 2014).

Um equívoco recorrente é a não diferenciação de estudo de caso e caso para ensino. O estudo de caso é uma técnica de pesquisa qualitativa que se propõe a buscar um diagnóstico sobre um caso. Por outro lado, o método de caso para ensino possui objetivos de aprendizagem sendo utilizado, principalmente, para elucidar conceitos e desenvolver competências nos alunos por meio da apresentação de situações reais ou hipotéticas para análises e debates em sala de aula (Minniti *et al.*, 2017).

Por não seguir a escrita formal dos artigos acadêmicos, redigir um caso para ensino não é uma tarefa simples (Alberton; Silva, 2018). Um bom caso deve ser claro quanto ao objetivo e dilema, contribuir para o campo da Administração, assegurar a imparcialidade do autor na apresentação do

dilema proposto, proporcionar informações e detalhes necessários para o entendimento do contexto e dos agentes envolvidos, e apresentar notas de ensino qualificadas (Alberton; Silva, 2018).

No Brasil, os casos para ensino ganharam a atenção dos pesquisadores da área de administração com o passar do tempo, sobretudo a partir de 2007, quando o Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e o encontro exclusivo da área de ensino e pesquisa — Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) — abriram as submissões de casos para ensino (Lourenço; Magalhães, 2014).

É possível identificar uma lacuna na literatura desenvolvida no Brasil sobre a aplicação de casos para ensino na Administração e na Educação. Além disso, a produção de artigos científicos em revistas nacionais é limitada e pulverizada. A atenção dos pesquisadores em geral é voltada para a produção de casos focados em organizações brasileiras. No entanto, outros elementos de suma importância, como a preparação do professor, a aplicação em sala de aula e avaliação dos resultados, aparentemente, são irrelevantes nos estudos publicados (Martins; Vieira, 2020).

Um estudo realizado com alunos de Administração discutiu o uso do método de caso focado na área do Marketing (Ikeda; Veludo-de-Oliveira; Camponar, 2007). Os resultados indicam uma atitude positiva sobre o uso do método e a preferência por casos brasileiros que relatem vivências empresariais e tenham entre 5 a 10 páginas. No entanto, os estudantes sinalizaram que não se sentiriam satisfeitos com uma disciplina conduzida integralmente por casos.

Entre 2007 a 2011, poucos periódicos publicavam casos e, ainda assim, os que aceitavam submissões não publicavam com frequência, à exceção da RAC. Há autores, a exemplo de Faria e Figueiredo (2013), que recomendaram a elaboração de casos focados

em empresas brasileiras, proporcionando aos professores mais opções que representem uma realidade palpável para os alunos. Uma das principais críticas ao método de caso é o fato de as situações retratadas não corresponderem à realidade nacional. Reforça-se, ainda, que a maioria dos casos analisados apresentava notas de ensino incompletas, inviabilizando a utilização adequada (Faria; Figueiredo, 2013).

Cabe destacar que “quanto melhores as notas de ensino, melhor a aula que aquele caso vai gerar. A nota de ensino é o local da generosidade do autor, quando ele compartilha todo seu conhecimento com outros instrutores que utilizarão o caso” (Chimenti, 2020, p. 378). Entende-se, portanto, que alguns elementos são fundamentais para elaborar notas de ensino, como: definição clara e coerente dos objetivos de aprendizagem; delimitação das disciplinas e cursos nos quais o caso poderá ser empregado; e conceituação teórica bem fundamentada.

Em suma, com o passar do tempo, foi perceptível a crescente necessidade de uma maior conexão entre o ensino em Administração e a prática organizacional. Os casos para ensino exercem um papel decisivo para fomentar essa relação, quando utilizados de maneira adequada, isto é, em consonância com os objetivos didáticos e com a devida preparação do docente e dos alunos. Os casos não só possibilitam que os professores exponham os alunos a questões práticas, como também permitem que os educadores contribuam para o ensino e aprendizagem por meio da publicação dos casos em periódicos científicos (Sheehan *et al.*, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa pautou-se em uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL) de casos para ensino publicados em periódicos da área de Administração entre 2001 e 2020, indexados à biblioteca eletrônica SPELL. No que se refere à seleção dos casos, considerando-se que, na área de Administração, não há periódicos nacionais

com classificação no estrato A1, definiram-se como casos elegíveis aqueles veiculados em periódicos com classificação A2, B1 e B2, pelo sistema Qualis da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na avaliação quadrienal de 2016.

O método PRISMA (Moher *et al.*, 2015) foi utilizado para elaboração do protocolo da pesquisa, considerando vinte e sete itens (1, 2, 3... 27) agrupados em quatro etapas, a saber: i) identificação dos estudos; ii) seleção; iii) elegibilidade; e iv) inclusão na RSL, possibilitando uma síntese dos achados, identificação de possíveis lacunas e a proposição de novos casos (Xiao; Watson, 2019). O protocolo descreve todos os passos da revisão com rigor (Brereton *et al.*, 2007), apresenta o objetivo da pesquisa, descreve as publicações (Gomersall *et al.*, 2015) e permite verificar informações obtidas por outras pessoas.

A realização desta RSL busca identificar tendências, lacunas e novas possibilidades de elaboração de casos para ensino no contexto brasileiro, tendo como referência os periódicos mais bem avaliados na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. A definição do escopo da pesquisa considera o estudo feito por Costa e Torres (2021), que mapearam a produção de casos em um único periódico e sugerem uma RSL mais ampla, nacionalmente, tal como feito nesta pesquisa. É neste ponto que reside a contribuição do artigo.

Uma revisão sistemática “pode constituir um canal para publicação continuada de contribuições relevantes” (Mendes-da-Silva, 2019, p. 4) enquanto as evidências são extraídas, sintetizadas e comparadas (Mendes-da-Silva, 2019; Snyder, 2019) elaborando-se uma discussão a partir dos achados (Xiao; Watson, 2019). Baseando-se nesta ideia, diferentes autores (Ames; Serafim, 2019; Moura; Brauner; Janissek-Muniz, 2020; Ames; Serafim; Martins, 2021) têm conduzido revisões sistemáticas utilizando o método PRISMA sobre assuntos variados no âmbito da Administração.

3.1 ETAPAS DA RSL

Conforme o método adotado, os quatro primeiros itens a serem reportados em uma revisão dizem respeito à identificação do tipo de pesquisa no título, um resumo estruturado (adaptado nesta pesquisa às diretrizes da revista) e a redação da introdução, apresentando uma justificativa para a revisão e o delineamento de objetivos. Na sequência, doze itens trazem orientações quanto aos métodos, sete itens orientam a apresentação dos resultados, três itens contemplam a discussão dos resultados e, por fim, um item trata das fontes de financiamento da pesquisa (Moher *et al.*, 2015).

O item que trata do protocolo e registro sugere que indique se existe um protocolo de revisão registrado e, em caso positivo, como pode ser acessado (Moher *et al.*, 2015). Na Administração, esse registro não é usual, tal como pode ser verificado nos estudos de Ames e Serafim (2019), Moura, Brauner e Janissek-Muniz (2020) e Ames *et al.* (2021). Como se trata de uma sugestão e não de uma determinação, isso não diminui o rigor da pesquisa, uma vez que as demais orientações do método PRISMA foram observadas.

Quanto aos critérios de elegibilidade (Moher *et al.*, 2015), ou seja, as características do estudo, os documentos analisados restringem-se a casos para ensino publicados em periódicos nacionais indexados à plataforma SPELL. Após o acesso à plataforma (spell.org.br), foi realizada uma pesquisa avançada considerando os campos “período de publicação”, (2001 a 2020), o “tipo de documento” (casos de ensino) e a “área de conhecimento” (Administração). Todos os documentos identificados foram mapeados em uma planilha eletrônica e submetidos às etapas subsequentes da revisão, considerando critérios de inclusão e exclusão (Gomersall *et al.*, 2015).

Em relação às fontes de informações (Moher *et al.*, 2015), a consulta na base SPELL foi realizada em fevereiro de 2021 e atualizada no mês de julho do mesmo ano, visto que existem periódicos que podem publicar uma

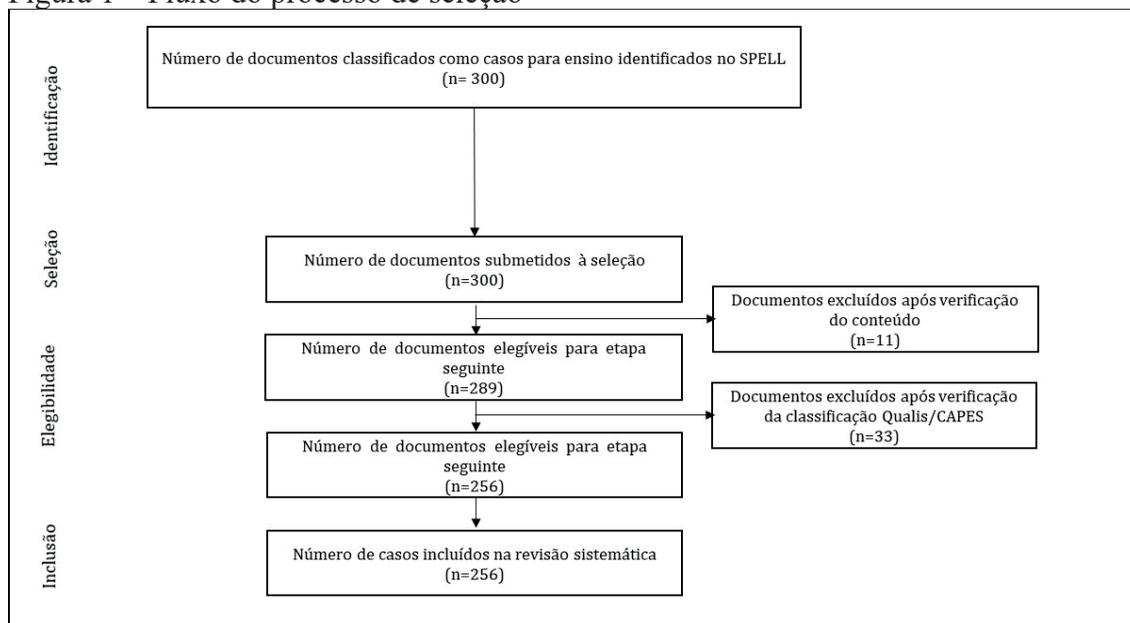
edição do ano com atraso. Na estratégia de busca (Moher *et al.*, 2015), não foi utilizado nenhum termo para a pesquisa, dado que a proposta visa mapear a produção nacional contemplando os mais diversos temas. Assim, a utilização do filtro “tipo de documento” foi considerada suficiente para filtrar os casos para ensino. Foram identificados 300 casos, que, após tabulados, foram lidos na íntegra.

A seleção dos casos (Moher *et al.*, 2015) aconteceu após a leitura dos documentos. Em um primeiro momento, foram excluídos 11 documentos a partir da verificação de seu conteúdo, visto que se tratavam de estudos de casos, ensaios teóricos, editorial ou pensata. Os documentos que corresponderam, de fato, aos casos para ensino totalizaram 289 casos. Logo em seguida, foram verificadas as classificações dos periódicos em que os casos foram publicados para que a seleção atendesse ao escopo da revisão (Qualis A2, B1 e B2). Foram excluídos 33 documentos com classificação inferior à desejada, restando 256 casos elegíveis. A figura 1 representa o fluxo de seleção adotado.

Destaca-se que os casos para ensino diferem de estudos de caso, por isso a necessidade de exclusão desses documentos. O estudo de caso se configura como sendo uma técnica qualitativa de pesquisa direcionada para a análise de um caso. Os casos para ensino têm um objetivo educacional e permite a apresentação e discussão de determinados conceitos e o desenvolvimento de habilidades dos alunos (Minniti *et al.*, 2017). Ensaios teóricos, editoriais e pensatas, mesmo que dissertem sobre os casos, não têm o mesmo propósito que um, por esse motivo, a exclusão.

Nos processos de coleta e de listagem dos dados (Moher *et al.*, 2015), buscou-se mapear a produção de casos para ensino considerando: a quantidade de casos publicados por ano, no período entre 2001 e 2020; a quantidade por periódico; os autores que se destacam na publicação deste material; as palavras-chave utilizadas; a publicação por área; as disciplinas contempladas; e os temas discutidos. Em RSL de artigos, analisa-se o risco de viés em cada

Figura 1 – Fluxo do processo de seleção



Fonte: adaptado de Moher *et al.* (2015).

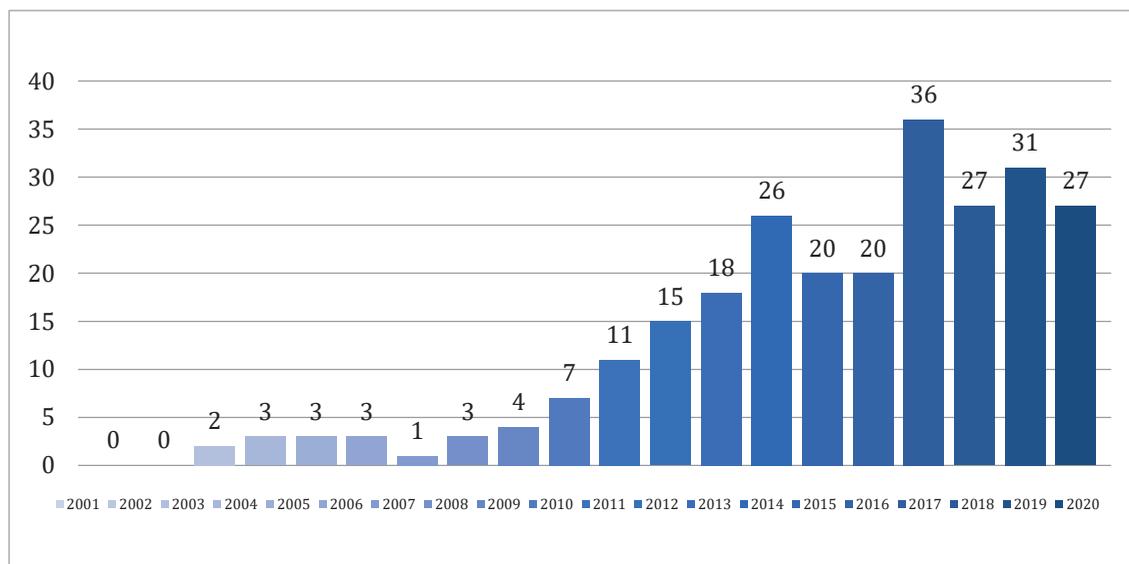
estudo (Moher *et al.*, 2015). Como não se trata de um estudo empírico com análise de dados, mas um caso a ser discutido, este item não se aplica à pesquisa.

Para sintetizar os resultados (Moher *et al.*, 2015), os casos foram quantificados, e as informações mapeadas foram tabuladas em uma planilha eletrônica, permitindo a elaboração de figuras e tabelas que elucidam algumas características desses casos. Após atender aos vinte e sete itens do método PRISMA (Moher *et al.*, 2015), verificou-se que análises adicionais não seriam necessárias. Portanto, foram analisados 256 casos para ensino.

3.2 RESULTADOS DA RSL

Considerando uma análise quantitativa, observou-se a quantidade de casos publicados. Nos dois primeiros anos analisados (2001 e 2002), não foram identificados casos de ensino, ao passo que, nos anos subsequentes, houve um aumento considerável. Após atingir a quantidade máxima de 36 casos de ensino publicados no ano de 2017, os anos de 2018, 2019 e 2020 apresentaram uma redução. No gráfico 1, observa-se que uma tendência de crescimento mais expressiva pode ser observada a partir do ano de 2010, fato que está possivelmente relacionado com as mudanças implementadas nos eventos da ANPAD, em especial, o EnEPQ, que passou a aceitar o envio de casos para ensino (Alberton; Silva, 2018).

Gráfico 1 – Quantidade de casos publicados por ano



Fonte: dados da pesquisa.

Usualmente, a comunidade acadêmica que participa dos eventos da ANPAD envia os trabalhos para os eventos e, quando aprovados, os trabalhos são apresentados e discutidos em sessões que ajudam a aprimorá-los para posterior submissão aos periódicos. Os eventos da divisão EnEPQ aconteceram nos anos de 2007, 2009, 2011, 2013, 2015 e 2018, assim, é possível que, enquanto os casos para ensino foram-se tornando populares nos eventos, o escopo de alguns periódicos tenha sido ajustado aceitando a submissão deste tipo de documento. As mudanças empreendidas pela ANPAD podem, em alguma medida, ter estimulado a difusão de casos para ensino no país.

O aumento de casos publicados desperta as seguintes questões: quais os periódicos nacionais têm como foco e escopo que contempla a publicação desse tipo de material? Entre eles, algum se destaca quando considerado o período analisado? Sobre a primeira pergunta, constatou-se que dezesseis periódicos foram identificados. Quanto à segunda, a “Revista de Administração Contemporânea (RAC)” concentrou a maior quantidade de casos (48) publicados entre 2001 e 2020, como indicado na tabela 1.

O resultado da RSL confirma a informação apresentada por Faria e Figueiredo (2013), quando os autores observaram que somente a RAC publicava casos com frequência em um cenário que poucos periódicos acadêmicos brasileiros aceitavam submissões de casos para ensino e aqueles periódicos que aceitavam não publicavam regularmente. A RAC foi o único periódico entre os dezesseis mapeados com avaliação A2 pelo sistema Qualis/CAPES (quadriênio 2013 – 2016), denotando uma produção qualificada dos casos.

Tabela 1 – Quantidade de casos publicados por periódico

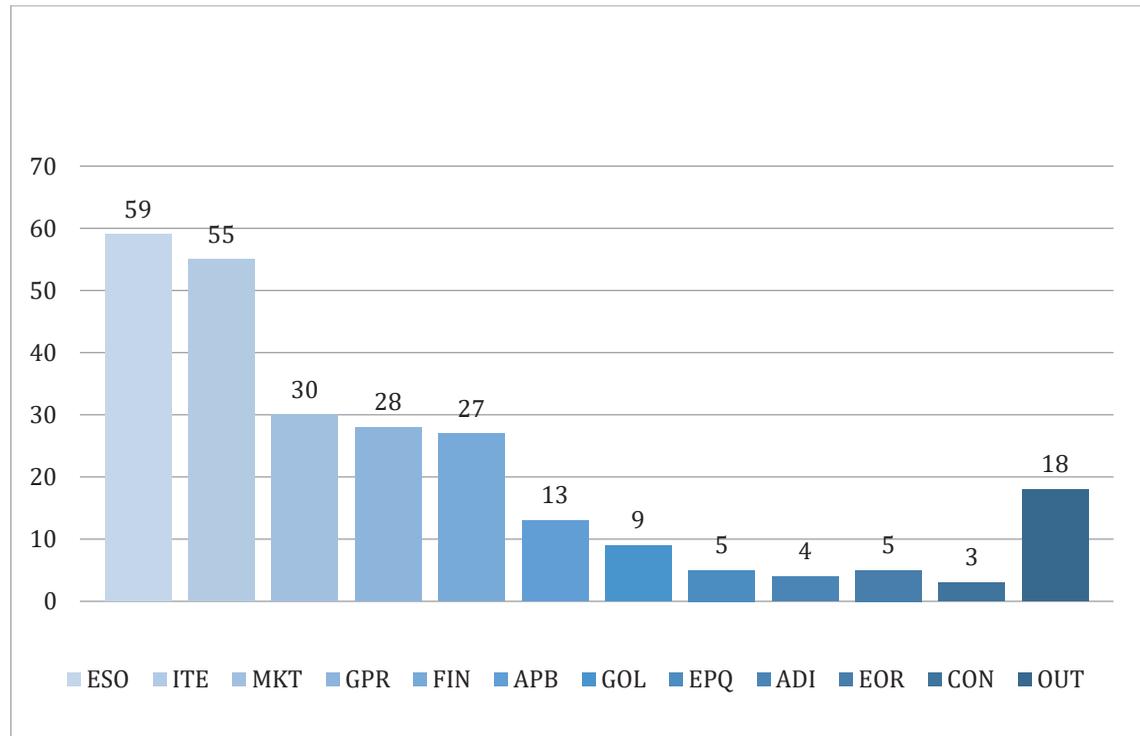
Periódico/Qualis	Quantidade	Percentual
Revista de Administração Contemporânea (A2)	48	18,8%
Administração: Ensino e Pesquisa (B1)	36	14,1%
Revista Alcance (B2)	30	11,7%
Revista Gestão Organizacional (B2)	22	8,6%
Tecnologias de Administração e Contabilidade (B2)	22	8,6%
Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (B1)	17	6,6%
Administração Pública e Gestão Social (B1)	14	5,5%
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (B2)	14	5,5%
Teoria e Prática em Administração (B2)	13	5,1%
REAd. Revista Eletrônica de Administração (B1)	12	4,7%
Revista da Micro e Pequena Empresa (B2)	9	3,5%
Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade (B2)	8	3,1%
Revista Pretexto (B2)	7	2,7%
Revista Ciências Administrativas (B2)	2	0,8%
Revista de Administração da UFSM (B1)	1	0,4%
Revista de Gestão e Projetos (B2)	1	0,4%

Fonte: dados da pesquisa.

Os dois únicos casos identificados em 2003 também foram publicados na RAC, o que permite classificá-la como um periódico de vanguarda na publicação de casos para ensino no Brasil. Tendo em vista o recorte temporal de vinte anos adotados na RSL, é possível perceber uma tradição nas publicações desta natureza pela revista, criada em 1997, e é uma publicação oficial da ANPAD veiculada bimestralmente na modalidade de publicação contínua. Uma vez identificada a revista de maior destaque, realizou-se um levantamento dos autores/instituições que têm ganhado destaque ao longo dos últimos anos na publicação dos casos para ensino.

Sem fazer distinção entre autores e coautores, 564 pessoas, entre elas alunos de graduação, pós-graduação e professores, assinam os 256 trabalhos que foram elegíveis para a RSL. A quantidade de autores variou entre o mínimo de um e o máximo de seis; 9% dos casos com apenas um autor(a), 22,7% dois autores/as, 34% três autores/as, 27,3% quatro autores/as, 6,6% cinco autores/as e 0,4% com seis autores/as. Trabalhos escritos por mais de um autor podem ser interessantes para combinar

Gráfico 2 – Casos publicados por campos da Administração



Fonte: dados da pesquisa.

Cinco campos concentraram a maior parte dos casos, ESO, ITE, MKT, GPR e FIN com, respectivamente, 59, 55, 30, 28 e 27 casos para ensino. Dezoito casos foram agrupados na categoria “Outros” visto que as informações apresentadas pelos autores não possibilitaram associá-los aos campos adotados pela ANPAD. Destaca-se que, em algumas situações, mesmo havendo sinalização para determinado campo, o caso de ensino se propunha a tratar também de temáticas de outros como, por exemplo, combinar discussões que envolvam estratégia e empreendedorismo, empreendedorismo e finanças. Isso ocorre em virtude da natureza multidisciplinar de alguns casos, mas essas combinações devem ser feitas com certa cautela, preservando o foco das reflexões e do dilema apresentado aos alunos.

Buscou-se identificar as disciplinas sugeridas pelos autores para aplicação dos casos. Desta forma, procedeu-se de forma semelhante ao que foi feito com as palavras-chave, gerando uma “nuvem” de palavras com as 50 mais recorrentes, conforme a figura 4. Os resultados apontam que as sugestões contemplam mais frequentemente as disciplinas de “empreendedorismo”, “gestão estratégica”, “gestão financeira” e “gestão de pessoas”. Esses achados estão alinhados com os resultados obtidos para os campos da Administração contemplados nos casos, sugerindo que alguns deles podem estar sendo pouco discutidos a partir de situações problemas presentes nos casos para ensino.

Figura 4 – Nuvem de disciplinas contempladas nos casos para ensino



Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, realizou-se um mapeamento dos temas mais recorrentes discutidos nos casos. Os campos com maior quantidade de casos apresentaram uma tendência de abarcar uma quantidade maior de temas quando comparados com os campos com menos casos. As informações foram sintetizadas e apresentadas na tabela 2. A consulta a essas informações permite identificar os assuntos que têm sido mais usuais na formulação dos dilemas apresentados aos alunos. É possível também identificar lacunas e, a partir delas, propor novos casos que contemplem outros temas. É justamente a elaboração de sínteses como esta que tornam as RSL pesquisas relevantes (Mendes-da-Silva, 2019).

Tabela 2 – Temas contemplados nos casos

Campos	Temas discutidos
ESO	Abertura/expansão de negócio; ações estratégicas; administração da produção; administração de marketing; ambiente competitivo; ambientes multiculturais; análise ambiental; arranjo produtivo local; canais de distribuição; centros de serviços compartilhados; competitividade setorial; conflito cooperação de empresas; cooperativas agropecuárias; criação de valor; decisão organizacional; desenvolvimento sustentável; empreendedorismo; especialização; estrutura de incentivos; estruturas organizacionais; ética e organização social; evolução da empresa diante alterações no mercado; exportação; formação da estratégia; gerenciamento de projetos; gestão da mudança; gestão de clubes; gestão de crise; gestão de IES; gestão de plataformas; gestão educacional; gestão multicultural; governança em empresa familiar; importação; incorporação empresarial; inovação e estratégia; inteligência competitiva; inteligência organizacional; internacionalização; legitimidade; liderança; marketing; matriz SWOT; mercado externo; modelo de negócios; mudança; negociação; negócios internacionais; operações; orçamento; organização de serviços; pequenas empresas; planejamento e gestão educacional; plano de negócios; posicionamento; projeto empresarial; reestruturação e downsizing; aspectos socioambientais/organização/sociedade; relações intraorganizacionais; reputação e imagem; sustentabilidade financeira; tecnologia de informação; telecomunicações; teoria da agência; teorias ambientais; terceirização; tomada de decisão; vantagem competitiva; varejo; verticalização de negócios; viabilidade econômica; e visão baseada em recursos.

ITE	Adaptação estratégica; agricultura familiar; agronegócios; ambidestria organizacional; ambiente competitivo; análise SWOT; associativismo; burocracia profissional; comércio exterior; competência empreendedora; comportamento empreendedor; comportamento organizacional; criação de competências tecnológicas; decisão; diversidade de gerações; economia criativa; empreendedorismo; estratégia; estrutura organizacional; estruturação de modelos de negócio; ética; fintechs; gestão internacional; gestão ambiental; gestão de micro e pequenas empresas; gestão de pequenas empresas familiares; gestão estratégica; gestão financeira; inovação; internacionalização de pequenas e médias empresas; liderança do empreendedor; marketing; mercados internacionais; micro e pequena empresa; mudança organizacional; negociação; negócios sociais; oportunidades; organização do terceiro setor; pequenas e médias empresas; perfil empreendedor; planejamento estratégico; plano de negócios; processo de internacionalização; processo empreendedor; processo sucessório; redes de cooperação; relações de poder em empresas familiares; responsabilidade socioambiental; segmento de cervejarias artesanais; serviços de saúde; sustentabilidade; tecnologia; tecnologia; teoria da inovação disruptiva; tomada de decisão; transformação organizacional; turismo comunitário; vantagens competitivas; e visão baseada em recursos.
MKT	Análise dos players; canais de distribuição e marketing; comércio eletrônico; comércio exterior; comportamento do consumidor; composto de marketing; compras coletivas; conflito de canal; conflito multicanal; criação de valor simbólico e cultural de bens de consumo; decisões estratégicas de marketing; empreendedorismo; estratégia de comunicação; estratégia de crescimento; estratégia de marketing; estratégia de mercado; estratégia de promoção; ética e produção; expansão de mercado; lógica serviço-dominante; macro marketing; marcas próprias; marketing de serviços; marketing digital; marketing esportivo; marketing internacional; marketing mix; monitoramento de redes sociais; path-to-market; planejamento de canais; posicionamento; preceitos do ecoturismo; produto; relações interorganizacionais; responsabilidade social corporativa; segmentação de mercado; setor da saúde no Brasil; sistemas de marketing; sistemas verticais de canais; vantagem competitiva; e vendas.
GPR	Assédio moral; avaliação de desempenho; cargos e salários; carreira; carreira feminina; clima organizacional; competências; comportamento ético do colaborador; comprometimento; conflitos e cultura organizacional; desafios para líderes e gestores; distribuição de lucros e resultados; emancipação identitária; empresa familiar; equipe multicultural; estrutura organizacional; estudos de gênero; gestão de desempenho; gestão criativa; identidade no trabalho; identidade organizacional; integração de funcionários estrangeiros; jovens e mercado de trabalho; liderança; maternidade; mercado de trabalho; motivação; mudança; mudança organizacional; políticas de gestão de pessoas; políticas de recursos humanos; processos de RH; recompensas; remuneração; tomada de decisões; trajetória profissional; treinamento e desenvolvimento; valores e atitudes.
FIN	Administração de valores; análise de investimentos; avaliação de empresas; cobrança; comércio exterior; controladoria; controles gerenciais; custo de capital; decisões de investimento; definição de lucro; derivativos financeiros; EBITDA; eficiência da utilização de dados estatísticos na previsão de vendas; empreendedorismo; estratégia de mercado das fintechs; estratégias de preço; finanças comportamentais; fintechs no mercado financeiro brasileiro; fluxo de caixa descontado; formação de preços; fusões e aquisições; gestão de crédito; gestão de investimentos; governança; indicadores econômico-financeiros; lucro econômico; lucro residual; mercado cambial; mercado de ações; negociação; orçamento e projeções; planejamento estratégico e financeiro; processo de aquisição; seleção de carteira de investimentos; teoria da agência; tomada de decisão; uso de informação privilegiada; e valuation.

APB	Avaliação de políticas públicas; bancos comunitários de desenvolvimento brasileiro; comitê de gestão; decisões do conselho de avaliação de crédito; desenvolvimento local; distorções de incentivos para funcionários públicos; eficiência dos gastos públicos; estrutura organizacional; expansão universitária; gestão de entidades filantrópicas; gestão de obras municipais; gestão de recursos hídricos; gestão organizacional; governança pública; ICMS; incentivos fiscais; mobilidade urbana; organizações sem fins lucrativos; planejamento financeiro e orçamentário; planejamento público; políticas públicas; qualidade de vida; repartição tributária; saúde pública; segurança pública; e tomada de decisão.
GOL	Cadeia de suprimentos; canais de distribuição; competitividade das organizações; desafios de mercado; desenvolvimento sustentável; estratégia; estruturação de almoxarifado; gerenciamento de projetos; gestão da qualidade; gestão organizacional; operações; planejamento e posicionamento estratégico; produção; qualidade de software; recebimento e armazenagem de materiais; serviços e custos na logística de distribuição; tomada de decisão; e verticalização.
EPQ	Autoscopia; caso de ensino; competências; educação empreendedora; método de caso; método qualitativo com abordagem reflexiva; metodologias ativas; plano amostral; e procedimentos amostrais.
ADI	Canais de venda e distribuição; ERP; gestão da mudança; implementação de sistema de informação; negócios eletrônicos; resistência a mudanças; seleção e aquisição de software; sistemas de informação; tecnologia da informação; e TI.
EOR	Criação, gestão e consumo de valor simbólico de serviços culturais; diversidade nas organizações; estigma; identidade; imagem e cultura organizacional; mulheres; papéis e conflitos; significados culturais; tempo; tensão simbólica; território; e trajetória profissional.
COM	Contabilidade; análise de demonstrações contábeis; terceirização contábil; responsabilidade social corporativa; perícia contábil; e laudo pericial contábil.
OUT	Aspectos religiosos na administração; associativismo; certificação internacional; cidadania corporativa; cooperativismo; crime corporativo; decisão de operações; degradação ambiental; direitos humanos; economia solidária; empreendedorismo cultural; finanças sociais; gestão cultural; gestão de cooperativas; gestão e planejamento turístico; gestão museal; gestão participativa; identidade territorial; implantação de ações sustentáveis; incubação de cooperativas; manifestação de cultura popular; poder público; remuneração de cooperados; responsabilidade social corporativa; responsabilidade social corporativa e empresarial; segurança do trabalho; e sustentabilidade socioambiental.

Fonte: dados da pesquisa.

Diante da variedade de temáticas trabalhadas, nota-se que, em cada um dos campos da Administração, ainda existem inúmeras possibilidades de se desenvolver novos casos para ensino. Tem sido usual a criação de dilemas para tomada de decisão envolvendo temas mais específicos, ao passo que temas mais comuns em determinadas disciplinas apresentam pouca recorrência. Na área de GRP, por exemplo, há espaço para se discutir sobre recrutamento e seleção, higiene e segurança, qualidade de vida no trabalho, relações entre empregados e sindicatos, sistemas de informação de RH, entre outros. Essas são apenas algumas possibilidades identificadas. A partir da consulta à tabela 2, é possível mapear outras possibilidades em outros campos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo desenvolver uma revisão sistemática sobre os casos para ensino, identificando tendências, lacunas e novas possibilidades de elaboração para uso em sala de aula. Para tanto, realizou-se um levantamento dos casos de ensino publicados em revistas

científicas indexadas à Biblioteca Eletrônica SPELL. Foram identificados 300 casos e, após observação dos critérios de exclusão e inclusão, 256 casos foram analisados considerando o protocolo de pesquisa baseado no método PRISMA.

O primeiro aspecto analisado foi a quantidade de publicações no recorte temporal adotado. Constatou-se que, a partir de 2007, ano em que a divisão de EnEPQ da ANPAD começou a aceitar submissões de casos para ensino, houve uma tendência ascendente no número de publicações até 2014 em periódicos brasileiros, passando de um caso publicado em 2007 para 26 publicados em 2014. Pode-se inferir que a discussão e publicação de casos nos anais do EnEPQ, em certa medida, tenha contribuído para que as publicações de casos para ensino em periódicos aumentassem.

Considerando os dezesseis periódicos identificados que aceitam submissões e publicam casos para ensino, destacam-se a Revista de Administração Contemporânea (RAC) com 48 casos publicados, a Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP) com 36 publicações, Revista Alcance com 30, Revista Gestão Organizacional com 22 e Tecnologias de Administração e Contabilidade, também com 22 casos publicados. Estes cinco periódicos podem ser considerados mais relevantes na publicação de casos para ensino. Juntos, somam 61,8% do total das publicações em duas décadas.

Os autores que se destacaram na quantidade de casos publicados foram: Anete Alberton, (UNIVALI), Sidnei Marinho (UNIVALI), Victor Manoel de Almeida (UFRJ), Pelayo Olea da (UCS) com 26, 21, 11, 7 casos publicados, respectivamente. Além desses, Sylvia Maria Roesch (UCS), Jeferson Lana (UNIVALI) e Ana Paula Kieling (UNIVALI), publicaram 6 casos cada um; e com 5 casos publicados, Raul Partyka (UNIVALI), Bruno Henrique Fernandes (UP) e Eduardo Davel (UFBA). Chama-se a atenção para a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) com cinco autores em posição de

destaque no número de publicações de casos para ensino.

A nuvem de palavras-chave indicou que as mais usuais foram: “empreendedorismo”, “gestão”, “estratégia”, “marketing”, “caso” e “planejamento”, entre as 50 mais utilizadas. Sugere-se, portanto, que as temáticas que envolvem tais descritores se destacam nos casos publicados, o que é confirmado pelo levantamento realizado nos campos da Administração conforme a classificação da ANPAD em que cinco áreas abrangeram 77,7% do total do corpus de análise: Estratégia em Organizações (ESO), Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo (ITE), Marketing (MKT), Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR) e Finanças (FIN)

Sobre as disciplinas sugeridas pelos autores para aplicação dos casos, a nuvem com as 50 palavras mais recorrentes mostra que “empreendedorismo”, “gestão estratégica”, “gestão financeira” e “gestão de pessoas” são as mais frequentes. Em relação aos temas discutidos nos casos, a tabela 2 traz uma síntese que permite identificar temáticas contempladas e, a partir delas, outras possibilidades que podem ser discutidas em novos casos elaborados. Ao ter a informação do que já foi publicado, é possível identificar as principais tendências e lacunas que podem ser preenchidas por meio de novas publicações.

Quando consideramos a publicação de casos entre 2001 e 2020, a RAC se destaca perante outros periódicos; no entanto, quando o período analisado é limitado aos últimos 10 anos (2011 – 2020) a RAEP ganha destaque nacional, tal como identificado no estudo realizado por Costa e Torres (2021). Os autores propuseram que novos estudos fossem realizados para verificar se os casos publicados na RAEP representam uma tendência nacional. Os resultados desta RSL apontam que as áreas de ESO, ITE, MKT, GPR e FIN têm sido alvo de maior interesse na produção de casos não apenas pela RAEP (Costa; Torres, 2021), mas em uma perspectiva nacional.

4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Em relação à elaboração de casos, sugere-se considerar as lacunas observadas nesta pesquisa e os temas clássicos dos campos da Administração. Esta sugestão potencializa a utilização do caso por professores de diferentes instituições de ensino, já que os temas clássicos seguramente fazem parte da formação dos estudantes de Administração. Podem ser considerados temas clássicos: teorias gerais da administração, elaboração de planos de negócios, auditoria e controladoria, administração da produção, administração de recursos humanos e seus subsistemas, entre outras possibilidades.

Por fim, novos casos para ensino podem ser elaborados, focalizando um conjunto de conteúdos, competências e habilidades prescritas nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Graduação em Administração. De modo geral, as DCNs contemplam a análise de problemas e as oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira), a compreensão do potencial das tecnologias, o relacionamento interpessoal, a autonomia individual e a comunicação efetiva.

4.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS E ELABORAÇÃO DE CASOS

A análise de casos, em uma perspectiva nacional que contemple os periódicos mais bem avaliados no Brasil, traz informações relevantes para aqueles que se interessam pela produção de casos para ensino. Contudo, os resultados obtidos com a RSL não esgotam outras possibilidades de pesquisas. Sugere-se, por exemplo, a realização de estudos mais específicos, focalizando, individualmente, os campos de pesquisa da Administração. Esta possibilidade permite uma análise mais detalhada de cada campo de modo a verificar quais discussões têm sido contempladas nos casos para ensino, permitindo que os estudantes reflitam sobre alguns dilemas e simulem decisões.

É possível analisar, também, quais fontes de dados são priorizadas na construção dos casos, o público-alvo (graduação, pós-graduação), a quantidade de páginas, as notas de ensino e a complexidade dos dilemas. Outros estudos podem ser direcionados para os alunos e professores, buscando compreender suas percepções em relação ao uso de casos em sala de aula, observando-se potencialidades, dificuldades e limitações do método de caso. Podem ser feitos estudos comparativos, tomando como referência o levantamento nacional realizado neste artigo e a produção internacional de casos para ensino na área de Administração. Por fim, cabe, também, analisar como o Brasil se destaca ou se distancia das publicações internacionais sobre casos ou como as contribuições teóricas dos artigos ajudam a construir o conhecimento sobre o método de caso.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, A.; SILVA, A. Barbosa da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 745-761, 2018.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C. Ensino-aprendizagem da Sabedoria Prática (Phronesis) em Administração: Uma Revisão Sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 564-586, 2019.
- AMES, M. C. F. D. C.; SERAFIM, M. C.; MARTINS, F. F. Análise de Escalas e Medidas de Virtudes Morais: Uma Revisão Sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, p. e190379-e190379, 2021.
- BRERETON, P. *et al.* Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **Journal of Systems and Software**, v. 80, n. 4, p. 571-583, 2007.
- CHIMENTI, P. C. P. de S. Reflexões sobre Casos de Ensino Memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, p. 376-379, 2020.
- COSTA, S. D. M.; TORRES, T. P. da R. Casos de ensino: uma revisão sistemática das publicações na

- Revista Administração: Ensino e Pesquisa (2011-2020). **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 22, n. 3, p. 415-445, 2021.
- FARIA, M.; FIGUEIREDO, K. F. Casos de ensino no Brasil: análise bibliométrica e orientações para autores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 176-197, 2013.
- GARCIA, D. C. F.; GATTAZ, C. C.; GATTAZ, N. C. A Relevância do Título, do Resumo e de Palavras-chave para a Escrita de Artigos Científicos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 3, p. 1-9, 2019.
- GOMERSALL, J. S.; JADOTTE, Y. T.; XUE, Y.; LOCKWOOD, S.; RIDDLE, D.; PREDA, A. Conducting systematic reviews of economic evaluations. **International Journal of Evidence-Based Healthcare**, v. 13, n. 3, p. 170-178, 2015.
- IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O Método do Caso no Ensino de Marketing. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, p. 52-68, 2007.
- LIMA, M. C. Estudos de casos hipertextuais: rumo a uma inovação no método Harvard de ensino de gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 77-99, 2003.
- LOURENÇO, C. D. da S.; MAGALHÃES, T. F. A sala de aula e as empresas: análise da produção e da utilização de casos para ensino em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 11-42, 2014.
- MARTINS, C. B. P.; VIEIRA, A. M. D. P. O uso de casos de ensino nos cursos de Administração de Empresas no Brasil. **Revista Teias**, v. 21, p. 118-130, 2020.
- MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e limitações de revisões narrativas e revisões sistemáticas na área de negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 1-11, 2019.
- MINNITI, L. F. S. *et al.* The use of case studies as a teaching method in Brazil. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 373-377, 2017.
- MISHRA, S.; DEY, A. K. Demarcating teaching and research cases. **South Asian Journal of Business and Management Cases**, v. 10, n. 1, p. 7-10, 2021.
- MOHER, D. *et al.* Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: A recomendação PRISMA. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, n. 2, p. 355-342, 2015.
- MOURA, L. M. F. de; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Blockchain e a Perspectiva Tecnológica para a Administração Pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 259-274, 2020.
- ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213-234, 2007.
- SHEEHAN, Norman T. *et al.* Using design thinking to write and publish novel teaching cases: Tips from experienced case authors. **Journal of Management Education**, v. 42, n. 1, p. 135-160, 2018.
- SHIEH, R. S.; LYU, J. J.; CHENG, Y. Implementation of the Harvard case method through a plan-do-check-act framework in a university course. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 49, n. 2, p. 149-160, 2014.
- SNYDER, H. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 333-339, 2019.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- VEGA, G.; AUBRY, M. From the Editors Introducing Teaching Case Studies in Project Management Journal. **Project Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 3-5, 2018.
- XIAO, Y.; WATSON, M. Guidance on conducting a systematic literature review. **Journal of Planning Education and Research**, v. 39, n. 1, p. 93-112, 2019.