

O QUE NÃO É UM CASO

Rodrigo Bandeira-de-Mello

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas

A definição do que é um caso para ensino é uma tarefa árdua. Um caso geralmente narra uma boa história a ser discutida em sala ou na empresa. Ele pode conter um problema claro, uma situação em que muitos problemas podem ser diagnosticados, incentivar os leitores a darem prescrições, ou ainda analisar ações tomadas pela empresa. Pode ter um protagonista na história, mas não necessariamente. Um caso estilo Harvard é denso o suficiente para ter a amplitude de umas 15 páginas de texto mais os anexos, os quais incluem fundamentalmente relatórios financeiros da empresa e outros dados que podem vir a ser necessários para a análise da situação. Por outro lado, short cases são apresentados em torno de três a cinco páginas.

Enquanto há uma variedade de definições sobre o que é um caso para ensino, a definição do que não é um caso parece ser mais precisa. Pelo menos na minha perspectiva. Listo a seguir três dos equívocos geralmente cometidos pelos autores.

1. O texto de um caso para ensino não é um artigo científico. O caso pode ser até subprodutos de um projeto de pesquisa, mas seu texto final não segue o formato de um artigo científico. Comumente autores-pesquisadores produzem artigos científicos para relatar seus resultados de pesquisa desenvolvidos pela estratégia de estudo de caso e os submetem como se fossem casos para ensino. Portanto, o texto de um caso não tem fundamentação, metodologia, análise de dados e conclusões.

2. O caso para ensino não deve ter julgamentos de valor. O autor de um caso não deve assumir uma posição subjetiva ou emitir juízos de valor sobre o tema em questão. Frequentemente, lê-se em alguns casos submetidos declarações do tipo “a empresa vem encantando seus clientes há anos”. Essa afirmação, para que seja mantida a imparcialidade do autor, deveria ser referenciada pela fonte de onde fora extraída: “para o gerente comercial, a empresa vem encantado seus clientes”. Essa imparcialidade é importante para o leitor gerar alternativas de diagnóstico e ação. Um leitor atento, utilizando-se de outras fontes de dados contempladas no texto, poderia diagnosticar que o problema é o gerente comercial que não consegue ler corretamente o mercado, em função das insatisfações reportadas no texto, por exemplo.

3. O caso não é exemplo de boa ou de má gestão. Esse é um erro muito comum. Autores, principalmente aqueles que são comprometidos com a empresa seja porque são funcionários ou consultores, tende a redigir um texto panfletário e publicitário sobre a organização. Por outro lado, empresas que por algum motivo têm a antipatia do autor tendem a ser alvo de críticas no texto. O caso apenas conta uma história. É impossível saber se a decisão que a empresa tomou foi a melhor. Apenas é mais uma das decisões possíveis. Casos em que fracassos são relatados devem deixar margem para o leitor diagnosticar problemas e sugerir soluções alternativas. Isso implica que não há gabarito para resolver o caso, apesar de possíveis caminhos serem sugeridos na teaching note.