

# NOTAS DE ENSINO

Trabalho convidado | Recebido em 27/12/2021

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv12n1n1>

## CASO NECESSÁRIO, ESTRUTURE: UM METACASO DE ENSINO

*In case of need, structure it: a teaching metacase*

Adrian Kemmer Cernev<sup>1</sup> | [adrian.cernev@fgv.br](mailto:adrian.cernev@fgv.br)

Martin Jayo<sup>2</sup> | [martin.jayo@usp.br](mailto:martin.jayo@usp.br)

<sup>1</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV - São Paulo, SP, Brasil

<sup>2</sup>Universidade de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil. Editor adjunto da GVcasos

Sim, o texto deste caso de ensino contém apenas uma dúzia de palavras. Estas Notas de Ensino, entretanto, empregam milhares delas para detalhar os principais elementos estruturais e dimensões estruturantes de um caso de ensino. Embora este seja um exemplo extremo, casos de ensino de fato não precisam ser necessariamente longos, detalhistas e abrangentes. Há variados propósitos, estilos e formatos para a sua redação, e este será um dos vários temas abordados nestas notas.

A partir das reações iniciais causadas nos participantes pelo enxutíssimo texto do caso, assim como da identificação de importantes lacunas e imprecisões que o caracterizam, sugere-se uma condução das discussões visando viabilizar o aprendizado participante sobre como redigir um caso de ensino. O que apresentamos é, portanto, um metacaso, isto é, um caso sobre a escrita de casos. Ou um *minimetacaso*, levando em conta sua extensão.

### Objetivo e aplicação

Este trabalho tem por objetivo empregar o próprio instrumento de caso de ensino para fomentar o aprendizado sobre como estruturar um caso de ensino, em uma etapa preliminar à sua redação. Pretende-se, assim, enfrentar o processo de elaboração de casos de ensino em administração.

Para tanto, idealizamos um “metacaso” para ser aplicado em cursos de graduação e pós-graduação, em disciplinas que envolvam a elaboração de casos e notas de ensino e/ou a didática com uso de casos. Recomenda-se sua aplicação para o desenvolvimento de competências em docentes, instrutores e demais participantes que tenham interesse na elaboração e uso deste tipo de instrumento pedagógico.

Pela simplicidade e exiguidade do texto do caso, não é recomendada a oferta de questões de preparação ou mesmo a leitura prévia, sendo sugerida apenas a sua entrega aos participantes no momento da aplicação em sala de aula. Dependendo da estratégia de ensino adotada pelo(a) instrutor(a), alguns conceitos apresentados a seguir podem ser discutidos previamente com o(a)s participantes.

Alternativamente, embora não tenha sido nosso objetivo revisar detalhadamente ou aprofundar as contribuições da literatura relacionada à redação de casos de ensino, este trabalho pode ser lido como um artigo, ou pequeno manual, com recomendações para a elaboração e uso de casos como instrumento didático. Por isto ele é publicado com acesso livre às notas de ensino, formato de publicação inusual na GVCasos.

Ressalta-se que apesar de existirem vários tipos de casos relevantes para o ensino em administração, enfocou-se neste trabalho o modelo de “caso-problema”, comumente denominado modelo de Harvard.

## Conceitos aplicáveis

Um bom caso de ensino é composto por ao menos dois documentos: *texto do caso*, redigido para ser entregue aos participantes da discussão, e as respectivas *notas de ensino*, documento reservado aos instrutores que aplicarão o caso (Alberton e da Silva, 2018).

Há diversos estilos, modelos e formatos utilizados na confecção de casos de ensino. Considerando especificamente o modelo de caso-problema (Roesch, 2007), em geral há três elementos que devem ser observados em sua parte textual: o(a)s protagonista(s) do caso, o contexto de análise e o problema/dilema vivenciado. A seguir relacionamos algumas referências que abordam os elementos estruturais:

- *protagonista(s)*: Alberton e da Silva (2018); Roberts (2001); Roesch (2011); Yemen (2007);
- *contexto de análise*: Alberton e da Silva (2018); Roberts (2001); Roesch (2007); Roesch (2011);
- *problema ou dilema vivenciado*: Alberton e da Silva (2018); Araújo e Sousa (2016); Corey (1998); Roberts (2001); Roesch (2007); Roesch (2011); Yemen (2007); Yue (2001).

A constituição destes três *elementos estruturais* da parte textual do caso deve estar alinhada com as principais *dimensões estruturantes* de um caso de ensino, as quais podem compreender: propósito (domínio substantivo do conhecimento); enfoque (público-alvo e perspectivas de análise); requisitos (informativos e de preparação); conceitos e teorias (objetivo de ensino ou propósito conceitual); estratégia de ensino (aplicação do caso com aprendizagem ativa) e possíveis outras.

A seguir relacionamos algumas referências que abordam abertamente as dimensões estruturantes:

- *propósito*: Alberton e da Silva (2018); Araújo e Sousa (2016); Corey (1998); Roesch (2007); Yemen (2007); Yue (2001);
- *ênfase*: Alberton e da Silva (2018); Araújo e Sousa (2016); Roesch (2011); Yemen (2007); Yue (2001);
- *requisitos*: Alberton e da Silva (2018); Roberts (2001); Yemen (2007);
- *conceitos e teorias*: Alberton e da Silva (2018); Roesch (2007);
- *estratégia de ensino*: Alberton e da Silva (2018); Corey (1998); Roesch (2007).

Diversos autores detalham e discutem o processo de redação de casos e suas notas de ensino, incluindo as atividades preparatórias, roteiros de entrevistas, métodos de pesquisa, identificação da questão crítica, lista e ordenamento de seções, organização de materiais de apoio, etapas de validação etc. Conforme já mencionado, existem variados estilos e formatos de casos de ensino, e na prática cada autor prioriza um conjunto próprio de tópicos e recomendações que julga ser pertinentes. Considerando que tais recomendações não são conflitantes ou excludentes entre si, relacionamos alguns trabalhos desses autores nas Referências destas notas de ensino.

## Discussão do caso

A brevíssima narrativa que apresentamos no caso é imprecisa, não é preciso dizê-lo, e por isso mesmo múltiplas interpretações são possíveis. A ideia na etapa inicial de discussão é confrontar as interpretações fornecidas pelo(a)s participantes, evidenciando que a ausência dos três elementos mandatórios para a constituição do texto do caso de ensino.

Sob perspectiva do(a) *protagonista*:

- Quem é Darci? Trata-se de pessoa do gênero masculino ou feminino?
- Qual o papel de Darci junto à empresa: é funcionário(a)? Sócio(a)? Gestor(a)? Visitante? Auditor(a) externo?
- O(a) protagonista é Darci? Ou seriam os gestores (que, como diz o caso, “devem se posicionar”)?
- O(a)s tais gestores são funcionários da mesma empresa que Darci?

Sob a perspectiva do *contexto* do caso:

- Darci foi demitido(a)? Pediu demissão? Ou simplesmente está indo para casa depois de um dia trabalho?
- Darci estava visitando a empresa? Está saindo de seu prédio físico?
- Está deixando a sociedade junto à empresa?
- Está permitindo que a empresa faça ou execute algo?
- Darci já tomou a decisão de “deixar” a empresa, ou o contexto atual o(a) está induzindo / forçando a isto em um momento futuro e até mesmo reversível?
- “Finalmente” diz respeito a algo há tempos esperado? Ou se trata de uma decisão em definitivo?
- “Sair da empresa” é algo bom, ruim, indesejado ou satisfatório?

Sob a perspectiva do *dilema* do caso:

- Qual é o problema em Darci “deixar” a empresa?
- Os gestores possuem ascensão funcional sobre Darci? Ou esta relação seria inversa?
- Tais gestores trabalham na empresa? Ou encontram Darci quando da saída do prédio/ espaço físico?
- “Posicionar-se” seria um ato decisório ou reativo? Trata-se de linguagem figurada (posicionar-se no sentido de assumir uma opinião) ou literal (colocar-se fisicamente em algum lugar)?

Apresenta-se a seguir, a título de ilustração, meia dúzia dentre infindáveis interpretações para este caso:

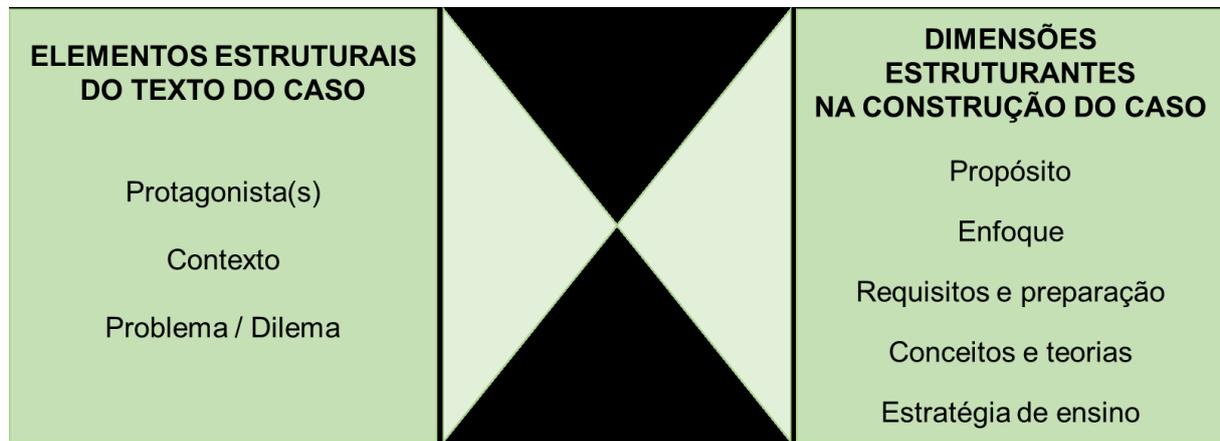
- *Interpretação A:* Darci é uma funcionária que sofreu assédio no trabalho por algum tempo, e finalmente decidiu tomar uma atitude. Trata-se de um fato grave, e os decisores precisam se posicionar a respeito. Por que não se posicionaram antes? Sob esta perspectiva este caso poderia ter um enfoque nos domínios de Recursos Humanos, Direito Trabalhista ou até mesmo Criminal.

- *Interpretação B:* Darci é um cliente que visita a empresa, e acaba por permanecer mais tempo do que seria aceitável para aquele contexto. Como isto pode acontecer? Caberia aos gestores revisar a política de acesso às suas instalações físicas, ou este seria um evento único? Neste contexto a discussão poderia ocorrer sob a perspectiva da Segurança no Trabalho ou Gestão do Relacionamento com o Cliente.
- *Interpretação C:* Darci é sócia da empresa, mas em função de divergências com os demais sócios, está insatisfeita com os rumos do negócio. A persistir a situação, é possível que decida no futuro deixar a sociedade definitivamente, com impactos para todos, inclusive seus gestores subordinados. Haveria algo a ser feito, ou somente aguardar o tempo passar? Caberiam neste contexto discussões acerca da Teoria dos Jogos e/ou de Agência.
- *Interpretação D:* Darci é um auditor fiscal do imposto de renda, que passou os últimos dias analisando documentos da empresa *in loco*. O que haveriam de fazer os gestores após esta indesejada fiscalização? O caso poderia estar relacionado a Direito Tributário.
- *Interpretação E:* Darci é uma celebridade que nos próximos minutos deixará o prédio de uma editora, à frente do qual inúmeros fãs a esperam ansiosamente desde cedo. Como os gestores prediais deveriam agir de modo a garantir a segurança de todos? Sob uma perspectiva bem diferente, neste contexto o domínio poderia ser da Gestão de Segurança.
- *Interpretação F:* Darci é um colaborador sênior que está prestes a se aposentar, algo por ele desejado há bastante tempo. Seus gestores diretos temem perder conhecimento relevante do negócio, visto que Darci foi responsável pela implantação e gestão dos principais sistemas de informação da empresa nas últimas duas décadas. Neste contexto poderiam ser abordados conceitos de Gestão de Mudanças ou ainda Governança de TI.

Inicialmente é bem possível que alguns participantes interpretem Darci como funcionário(a) da empresa pedindo demissão. Nessa situação, eles podem ser logo confrontados com perspectivas diferentes. A ideia aqui não é incentivar a criatividade dos participantes acerca das variadas interpretações, mas evidenciar que elas existem, e que sem mais dados e informações seria praticamente impossível concluir algo a respeito. Em outras palavras, é necessário propiciar que os participantes encontrem, ao menos, definições ou cenários específicos para discutir e exercitar os três principais elementos estruturais: (i) protagonista, (ii) contexto e (iii) dilema. Este é o primeiro passo para a elaboração de um bom caso de ensino.

Mais do que isto, tais elementos estruturais precisam estar articulados e alinhados com o propósito do caso (incluindo os domínios do conhecimento); enfoque (público-alvo e ao menos uma perspectiva de análise); requisitos (tanto informacionais no texto do caso, como de preparação antes do encontro); conceitos e teorias que subsidiam as discussões propiciadas pelo caso e, finalmente, as próprias estratégias de ensino formuladas para sua aplicação (vide Figura 1).

Figura 1. Elementos estruturais e dimensões estruturantes de um caso de ensino.



Fonte: elaboração dos autores.

## Plano de aula

Visto que a parte textual deste caso é limitada e imprecisa, impossibilitado uma análise substantiva dos elementos estruturais, o foco da sua aplicação em sala de aula está na identificação destes elementos ausentes e das dimensões estruturantes que os influenciariam, partindo então para uma discussão sobre as suas possíveis interrelações. Assim, sugerimos a seguir uma abordagem para a aplicação do caso, a qual, naturalmente, pode ser adaptada conforme o interesse e necessidade específica do(a) instrutor(a).

### Abertura (3 a 5 minutos)

Após o(a) instrutor(a) entregar ou projetar o texto do caso para a leitura do(a)s participantes, e assim que surgirem possíveis reações de desconforto ou até mesmo de escárnio ante as dimensões e características desse texto, sugere-se iniciar as discussões com uma questão igualmente genérica: “então, o que os gestores devem fazer?”. É inevitável que os participantes respondam esta questão com diferentes novas perguntas: “quem é Darci?”, “o que aconteceu?”, “por que?” etc. Neste momento é recomendada uma tréplica (*push-back*) aos participantes: “quem você acha que é Darci?”, “o que você imagina que pode ter acontecido?” etc. Neste diálogo rapidamente surgirão algumas hipóteses (semelhantes ou não às *interpretações A a F* que elencamos na seção anterior), permitindo ao instrutor sugerir uma breve competição na turma.

## Jogo (5 a 10 minutos)

O(a) instrutor(a) deve apresentar as regras do jogo informal que pretende fazer com a turma, separada em três ou quatro grupos menores. Cada grupo deve apresentar uma nova versão hipotética dos acontecimentos, que seja completamente diferente das postuladas antes, contudo sem deixar se passarem 10 segundos em relação à versão imediatamente anterior. Caso isto aconteça, o professor deve alternar o grupo e seguir desta forma por mais alguns minutos. “Vence” o jogo o grupo que conseguir apresentar mais versões para o caso.

Enquanto as versões são apresentadas, o instrutor ou algum participante designado deve registrar as contribuições na lousa, sintetizando-as de acordo com os três elementos estruturais de um caso (protagonista, contexto e problema/dilema), entretanto sem ainda identificá-los abertamente (vide Figura 2). Eventualmente pode incentivar novas perspectivas, igualmente genéricas, tal como “o que fazer, então, neste caso?”.

Após cinco a dez minutos de jogo, ou se a criatividade dos participantes diminuir antes disto, o instrutor estará apto a fazer uma quebra de atividade.

**Figura 2.** Uso da lousa: sondagem inicial dos elementos estruturais.

<i>Funcionária</i>	<i>Sofreu assédio</i>	<i>Chamar para conversar</i>
<i>Auditora da Receita</i>	<i>Não soube trabalhar em equipe</i>	<i>Envolver chefes e colegas de área</i>
<i>Fiscal do Trabalho</i>	<i>Recebeu melhor proposta de emprego</i>	<i>Agora não há mais nada a fazer...</i>
<i>Empregado chato</i>	<i>Está se cansando...</i>	<i>Avaliar possíveis desdobramentos e se posicionar</i>
<i>Visitante</i>	<i>Descerá logo para o andar térreo</i>	<i>Envolver o Jurídico</i>
<i>Sócia</i>	<i>Não concorda com práticas atuais</i>	<i>Acionar o plano de fuga</i>
<i>Gestores (da empresa?)</i>		

Fonte: elaboração dos autores.

## Discussão sobre os elementos estruturais (10 a 15 minutos)

Ainda sem intitular os blocos de contribuições registradas na lousa durante o jogo, sugere-se que o(a) instrutor(a) questione o(a)s participantes: “de uma forma conceitual, quais elementos básicos são necessários para entendermos este caso?”. Espera-se que tais elementos apareçam nas respostas, mesmo que com diferentes denominações:

- Quais são os personagens do caso? Quem é o(a) protagonista? Ou seriam o(a)s protagonistas? Seria Darci realmente protagonista da decisão do caso? Aparentemente Darci faz parte do contexto em que “gestores” precisam se posicionar, logo os protagonistas estão indefinidos. Afinal, quem deve tomar uma decisão na perspectiva apresentada no texto do caso? Como tais pessoas estariam envolvidas com Darci e com a empresa? Quais informações seria importante termos acerca de quem são e como pensam estes gestores, a fim de que nos coloquemos na mesma posição em que se encontravam?
- Qual é o contexto do problema? Diferentemente do que possa parecer inicialmente, Darci denota ser contexto, não protagonista, e sua decisão por sair da empresa dispara uma necessidade de posicionamento ou tomada de decisão pelos gestores, estes sim agentes do caso. Há muitas hipóteses sobre o que aconteceu, então fica patente que mais informações precisam ser oferecidas sobre quem é Darci, suas motivações, sua relação com a empresa, sobre o que significa “finalmente” (“por fim”, “em definitivo” ou “até que enfim”), qual a interpretação correta do verbo “deixar” e sua apresentação no gerúndio (“está deixando”) etc. Adicionalmente, ressalta-se que um bom contexto de análise apresenta os fatos de uma forma cronológica e linear, de modo a propiciar o entendimento longitudinal do problema.
- Que decisão precisa ser tomada? Quando precisa ser tomada? Se os gestores são os protagonistas que precisam tomar uma decisão, qual o problema que querem resolver? Qual o dilema da decisão? Ressalta-se que, não raras vezes, o problema do caso não é exatamente o dilema do(s) decisor(es), mas sim um pano de fundo para a tomada de decisão. E não raras vezes, também, o problema não é evidenciado no texto, cabendo aos participantes interpretá-lo, para, então, compreender adequadamente o dilema. No presente caso o dilema não é apresentado, contudo uma possível interpretação é que existe um problema relacionado à decisão/ação de Darci. Sinteticamente, um caso de ensino requer, também, que haja indícios sobre qual seria o problema e como este estaria relacionado ao dilema/questão central do caso, assim como indicativos sobre possíveis implicações e/ou urgência da tomada de decisão.

Caso todas estas questões não tenham sido explicitadas pelos participantes, o instrutor pode fazer perguntas ainda mais incisivas e direcionadoras, tais como “Darci é protagonista ou contexto?”, “qual a relação dos gestores com Darci?” ou, ainda, “trata-se de uma decisão urgente?”.

Uma vez concluída esta etapa da discussão, sugere-se ao instrutor que intitule e delimite os elementos na lousa, conforme o exemplo da Figura 3.

Figura 3. Uso da lousa: os três elementos estruturais de um caso de ensino.

PROTAGONISTA	CONTEXTO	PROBLEMA/DILEMA ?
Funcionária	<u>Darci</u> : Sofreu assédio	Chamar para conversar
Auditora da Receita	Não soube trabalhar em equipe	Envolver chefes e colegas de área
Fiscal do Trabalho	Recebeu melhor proposta de emprego	Agora não há mais nada a fazer...
Empregado chato	Está se cansando...	Avaliar possíveis desdobramentos e se posicionar
Visitante	Descerá logo para o andar térreo	Envolver o Jurídico
Sócia	Não concorda com práticas atuais	Acionar o plano de fuga
Gestores (da empresa?)		

Fonte: elaboração dos autores.

### Discussão acerca das dimensões estruturantes (20 a 25 minutos)

Para iniciar esta nova etapa da discussão, o(a) instrutor(a) pode arguir: “o que influencia a definição de todos estes elementos?”, anotando as cinco dimensões na lousa à medida em que são sugeridas pelo(a)s participantes. Se necessário, pode fazer perguntas indutivas, como “estes elementos mudam em função do público-alvo do caso?” ou “o que define se este é um caso de gestão de Recursos Humanos, de abordagem Jurídica ou de Segurança?”.

Espera-se que, com tais perguntas, o(a)s participantes possam identificar inicialmente tanto o propósito quanto o enfoque do caso, ou mais precisamente os domínios do conhecimento, o público-alvo e a(s) perspectiva(s) de análise. Para ressaltar estas dimensões, é possível ainda questionar: “se o público leitor fosse de docentes ou alternativamente de alunos de graduação, mudaria alguma coisa na forma que estes elementos devem ser apresentados?”.

Estas duas primeiras dimensões estruturantes (propósito e enfoque) são de suma importância para a identificação das demais. Por exemplo, dependendo do público e do objetivo do caso, atividades preparatórias podem ser requeridas, as quais poderiam ser dispensáveis para outros grupos de participantes. Assim sendo, sugere-se que o instrutor escolha um propósito e enfoque específicos, e faça novos questionamentos a partir de tal escolha. Exemplificando: “se este caso for dirigido a discutir assédio nas organizações, orientado para alunos de graduação em administração de empresas, quais informações deveriam ser fornecidas no caso, e quais poderiam ser objeto de pesquisa ou aula preliminar às discussões?”.

Observe-se que ainda há inúmeras possibilidades para a construção do contexto, sendo apresentados a seguir, a título de ilustração, alguns “requisitos” de informações que poderiam suprir esta necessidade, baseados nos exemplos já mencionados:

- A que tipo de assédio estamos nos referindo? Assédio moral? Assédio sexual?
- Quem perpetrou os atos de assédio? Darci é vítima ou assediador(a)? Os gestores estão lidando com a vítima ou com a pessoa acusada de tal prática?
- Como ocorreram os fatos ou relatos? Que indícios foram apresentados? Há controvérsia envolvida?
- Quais as implicações para os envolvidos: Darci, gestores, empresa e demais agentes? Estas implicações são de domínio dos leitores, ou precisam ser informadas/qualificadas no texto ou mesmo antes das discussões?
- Qual o problema subjacente ao dilema do caso? Aliás, qual o dilema do caso? As possíveis alternativas foram identificadas, ou podem ser concluídas diretamente pelos participantes? Valeria a pena sugerir-las textualmente, ou seria mais conveniente deixá-las implícitas?
- Quais os prós e contras de cada alternativa para a tomada de decisão? Nada fazer a respeito seria uma alternativa válida?
- Existe pressão ou urgência neste posicionamento dos gestores, ou seja, as implicações podem ser agravadas por uma eventual demora em tal decisão?

Obviamente, nem todos estes elementos precisam estar explicitados textualmente no caso, sendo por vezes conveniente que o(a)s participantes sejam capazes de identificá-los em discretas passagens. Entretanto, são requisitos textuais ou de preparação importantes, os quais devem estar articulados com os elementos estruturais e as dimensões estruturantes do caso, em especial com os “conceitos e teorias” que possam nortear sua análise e discussão.

A dimensão conceitual do caso está intimamente relacionada com seu propósito, sendo o próprio caso um instrumento para a aplicação de conceitos e teorias. De fato, é esperado que casos de ensino em administração articulem propósitos substantivos (por exemplo a discussão sobre tal situação de assédio) com propósitos conceituais (o aprendizado de teorias que auxiliem na interpretação e solução do caso). Dependendo da articulação substantivo-conceitual, com base no mesmo exemplo já apresentado, as teorias podem estar inclinadas para a gestão de RH e/ou inter-relacionamentos pessoais; para o aprendizado de políticas, normas e melhores práticas organizacionais aplicáveis; para a tipificação de crimes e implicações legais para os vários *stakeholders* etc. Na prática, a construção da parte textual do caso somente deve ser iniciada após uma clara definição dos objetivos substantivos e conceituais de ensino.

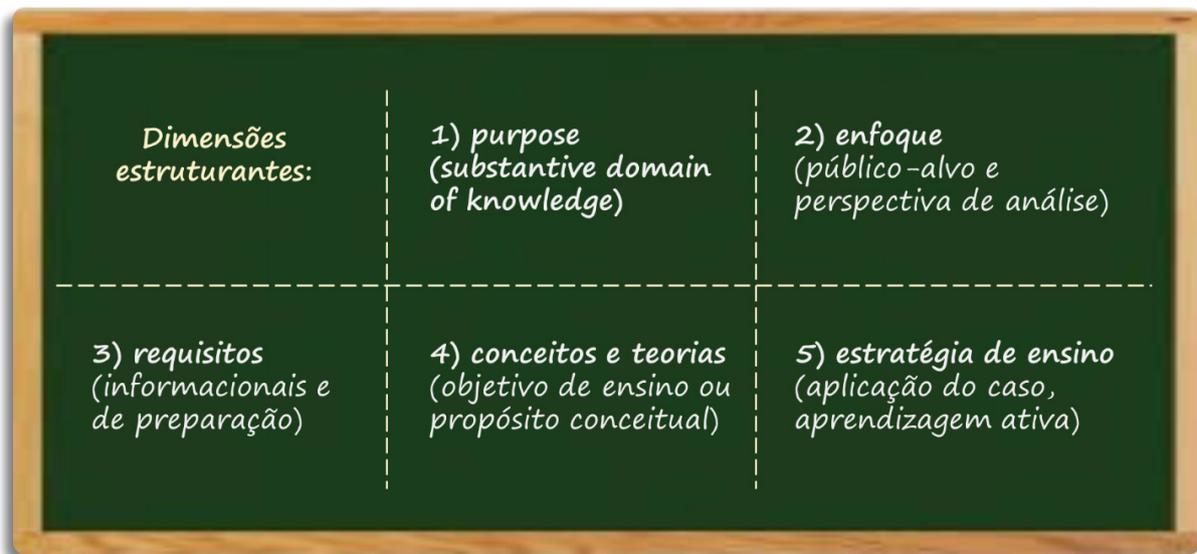
Para ilustrar aos participantes esta perspectiva conceitual, sugere-se que o(a) instrutor(a), novamente, defina os propósitos conceitual e substantivo, a partir dos quais os elementos estruturais poderão ser lapidados. Por exemplo: “considerando o propósito de discutir a Gestão de RH da empresa, à luz da perspectiva ESG (*environmental, social and corporate governance*), como deveriam ser explicitados os elementos estruturais?”. Sugerem-se algumas possibilidades:

- Protagonistas: gestor(a) de RH e alta-direção da empresa, entretanto sem desconsiderar a perspectiva dos demais *stakeholders*.
- Contexto: assédio moral sofrido por Darci, funcionária exemplar, que teve seu trabalho apropriado por seu chefe imediato na empresa. Em tal situação, o apoio do chefe da Darci é inviável e indesejado. Existem canais para denúncia e acolhimento, que não sigam necessariamente a estrutura hierárquica formal da empresa? Em caso de denúncia, quais os procedimentos reparatórios e de proteção à vítima? Quais poderiam ser os balanços de consequência para a pessoa assediadora? Como as empresas com as melhores práticas de Governança Corporativa e ESG lidam com tais questões? O que recomendam especialistas e as teorias de gestão?
- Problema/dilema: se houve assédio moral, a empresa tem ao menos um problema, que é justamente a possibilidade de tal situação voltar a ocorrer, dado que já ocorreu uma vez. Independentemente dos esforços, ou da falta deles, por parte da empresa no sentido de coibir práticas de assédio, houve o relato de um fato grave, o que põe em questionamento a eficácia dos atuais mecanismos de gestão e governança. E a incidência da situação de assédio tem implicações, seja a possível perda de talentos (afinal, a funcionária exemplar e agora vítima Darci está deixando a empresa, definitivamente), seja um possível processo trabalhista ao qual a empresa responderá, ou um eventual impacto negativo na imagem da empresa no mercado, entre outros. Sob o guarda-chuva da problemática encontra-se o dilema do caso: “como os gestores da empresa devem se posicionar” para (i) evitar perder Darci como funcionária (teorias e práticas de retenção de talentos e gestão de crises); (ii) mitigar um danoso processo trabalhista (acolhimento da vítima, reparação e acordo compensatório); (iii) criar um ambiente mais seguro para seus colaboradores (revisar normas e procedimentos relativos a assédio moral); (iv) fortalecer comunicação institucional sobre o tema para todos os colaboradores; ou até mesmo todas estas alternativas em conjunto, na forma do estabelecimento e comunicação das políticas revisadas para toda a empresa.
- Outro ponto importante relacionado ao dilema diz respeito à urgência da tomada de decisão. Se Darci está saindo da empresa, ainda seria possível reverter esta intenção antes que se torne ação? Há algo a ser feito em caráter imediato de modo a evitar maiores perdas para a organização? Seria este o momento de acionar o apoio jurídico da empresa? Oportunamente, este poderia ser um gancho para ampliar o propósito conceitual do caso.

Ainda sob a perspectiva conceitual, é possível que várias informações constituintes dos elementos acima estejam presentes no texto do caso. Mas é aceitável que outras informações, conceitos e teorias sejam anteriormente abordados pelo instrutor e/ou via atividade preparatória. Também é aceitável que algumas das informações, práticas e conceitos sejam explicitados somente na etapa final de discussão do caso, a depender da estratégia de ensino adotada.

Finalmente, outra importante dimensão estruturante de um caso é sua estratégia de ensino, sendo possível completar os registros na lousa (vide Figura 4). Dependendo de como se pretende aplicar e discutir um caso, mais ou menos informações devem constar na parte textual do caso, de forma implícita ou explícita. Por exemplo: se a estratégia envolver uma preparação para a discussão do caso, dando mais ênfase às discussões objetivas em aula, seria conveniente que o(a) s participantes tivessem acesso a informações e conceitos relevantes para seu posicionamento prévio em relação ao dilema. Entretanto, se a estratégia envolver uma indução das discussões para a construção de conhecimento em sala, menos detalhes devem ser antecipados, sendo oportuna a sua apresentação somente quando forem efetivamente articulados. É a situação deste caso, em que “Darci está deixando a empresa...”.

**Figura 4:** Uso da lousa: as cinco dimensões estruturantes do caso de ensino.



Fonte: elaboração dos autores.

### Confecção de um esboço de caso (15 a 20 minutos)

Uma vez identificados os elementos estruturais e as dimensões estruturantes, vale a pena logo aplicar estes conceitos na prática. Em grupos, a(o)s participantes devem criar um esboço de caso de ensino sobre Darci e sua relação com a empresa, articulando elementos e dimensões, e explicitando as relações entre eles. Não é necessário redigir o caso, mas apenas apresentar o que deveria constar no texto e nas notas de ensino. Sugere-se que concluem sequencialmente estas etapas:

1. Explicitar quais são as dimensões estruturantes do caso, as quais comporão suas notas de ensino.
2. Definir e caracterizar quem são os protagonistas, indicando sua relação com o dilema;
3. Aprofundar o contexto do caso, alinhado às dimensões estruturantes;
4. Evidenciar qual é o real problema abordado no caso, mesmo que venha a estar implícito no texto;
5. Propor uma questão ou dilema instigante e exequível para o público-alvo do caso;
6. Conforme a estratégia de ensino, oferecer elementos ou explicitar as alternativas de decisão, assim como seus pontos positivos (prós) e negativos (contras).

Uma forma de organizar este esboço seria criar uma tabela para relacionar os principais tópicos a serem observados quando da redação do caso de ensino (vide Figura 5).

**Figura 5:** Esboço preliminar com articulação entre elementos estruturais e dimensões estruturantes

	Protagonista(s)	Contexto	Problema/Dilema
Propósito	•	•	•
Enfoque	•	•	•
Requisitos e preparação	•	•	•
Conceitos e teorias	•	•	•
Estratégia de ensino	•	•	•

Fonte: elaboração dos autores.

Embora redigir o texto do caso e das respectivas notas de ensino não tenha sido priorizado neste plano de aula, o esboço aqui proposto poderá ajudar os(as) participantes a fazê-lo posteriormente, como um possível trabalho extraclasse. Caso isso lhes seja solicitado ou sugerido, pode-se indicar-lhes como apoio a leitura de Roesch (2007, 2011) ou Roesch e Fernandes (2007), que contêm indicações sobre como narrar um caso do ponto de vista da organização textual, linguagem e estruturas narrativas.

## Encerramento (15 a 20 minutos)

Nesta etapa final o(a) instrutor poderá sintetizar o aprendizado, explicitando os elementos estruturais e dimensões estruturantes, assim como a relação entre eles. Dependendo do tempo disponível, o instrutor pode solicitar aos 3 ou 4 grupos que apresentem um *pitch* (de até 3 minutos cada) acerca do esboço de caso recém-criado por eles, permitindo uma avaliação instantânea, pelos pares e/ou pelo instrutor, do grau de alinhamento entre os três elementos estruturais e as cinco dimensões estruturantes do caso.

## Referências

- Alberton, A.; da Silva, A. B. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 22, n. 5, art. 6, Set-Out, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>
- Araújo, M. S. M.; Sousa, S. C. T. Casos para o ensino: Uma abordagem a partir da linguística de texto. *Métodos e Pesquisa em Administração*, vol. 1, no. 2, pp. 69-79, 2016. Recuperado de: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/mepad/article/view/32193/16726>
- Corey, E. R. *Writing Cases and Teaching Notes*. [Teaching materials: 9-399-077]. Boston: Harvard Business University, 1998.
- Roberts, M. J. *Developing a Teaching Case (Abridged)*. [Teaching materials: 9-901-055]. Boston: Harvard Business School, 2001.
- Roesch, S. M. A. Como narrar um caso para ensino. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração (GVcasos)*, Edição Especial, 2011. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv0n0d2>
- Roesch, S. M. A. Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 11, n. 2, Jun, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012>
- Roesch, S. M. A.; Fernandes, F. *Como escrever casos para o ensino de administração*. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN: 978-85-224-4888-3
- Yemen, G. *On Writing Cases Well*. [Teaching materials: UV1290]. University of Virginia, Darden School of Business, 2007.
- Yue, T. *Ten questions to ask yourself before writing a teaching case*. [Teaching materials: RSM041]. Rotterdam: Rotterdam School of Management, Erasmus University, 2001.