

COMO NARRAR UM CASO PARA ENSINO

Sylvia Maria Azevedo Roesch¹

Universidade de Caxias do Sul

O Método do Caso em Administração simula a análise e a resolução de problemas gerenciais em sala de aula. Seu propósito é desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos futuros gestores. O caso é centrado em um ou mais problemas (conflitos) gerenciais, os quais foram recortados de uma situação real. Esta foi identificada pelo escritor do caso como apropriada para o ensino de tópicos específicos de uma ou mais disciplinas da área da Administração. Por isso, o ideal é que o professor seja aquele que escreve os casos. Casos escritos por alunos, sob orientação de professores, também costumam produzir ótimos resultados.

Além de ser centrado em problemas, o caso é narrado conforme o ponto de vista do protagonista. O desafio do escritor é, portanto, ligar a ação dos personagens ao contexto e à sequência de acontecimentos que desencadearam tais problemas. Como resultado, o texto se aproxima de uma história real, em lugar de um relatório ou de uma mera descrição de eventos. Entretanto, o desfecho não é informado ao leitor. Um caso é uma história sem fim.

Naturalmente, a interpretação do escritor de um caso sobre os acontecimentos observados é importante e inevitável, uma vez que esta origina a própria construção do caso. Mas, deve ser mantida em suspenso e não pode ser revelada no texto, sob pena de contaminar a discussão futura do caso pelos estudantes. Assim, o escritor não expressa o seu julgamento, quer sobre os fatos, quer sobre as políticas

¹ Sylvia Maria Azevedo Roesch escreveu (em co-autoria com Francisco Fernandes) a obra intitulada “Como Escrever Casos para o Ensino de Administração”, publicada pela Editora Atlas, São Paulo, em 2007.

da empresa, quer sobre as ações do protagonista. Outro aspecto que distingue a narração de um caso para ensino é a ausência de interpretação do escritor com base em teorias. Assim, o estilo é descritivo e narrativo, mas nunca interpretativo, como costuma ser um texto acadêmico.

As indicações do escritor sobre a aplicação do caso no ensino fundamentam um documento anexo ao caso, dirigido ao professor que vai aplicá-lo em sala de aula (e não ao aluno que irá discutí-lo). Tal documento, intitulado “notas de ensino”, não será tratado aqui.

A pesquisa

Um bom caso requer pesquisa de campo. As informações relevantes para construí-lo são, usualmente, coletadas por meio de entrevistas, acompanhadas de observações e da coleta de dados secundários. Durante a pesquisa de campo, o escritor irá se defrontar com os problemas usuais de acesso às fontes e de confidencialidade das informações. A comprovação dos depoimentos dos entrevistados é recomendável para assegurar a veracidade das informações.

Alguns casos são fundamentados em informações publicadas, como, por exemplo, em situações insólitas veiculadas na imprensa, ou extraídas dos sites de empresas. Outros são construídos com base na própria experiência profissional do professor. A composição de casos que não se originam em pesquisa de campo nem sempre terá a presença de personagens e, por isso, o escritor terá de procurar outras maneiras de tornar o caso “vivo”.

A estrutura

O texto – cujo tamanho médio é de 10 páginas – é quase sempre estruturado por meio de subtítulos, a contemplar os seguintes itens: resumo, introdução, histórico, descrição da organização e do ambiente e conflito gerencial. Não obstante, o escritor poderá criar um relato sem subtítulos. Este formato é indicado para casos de uma ou duas páginas. Um caso mais longo, narrado sem subtítulos, seria mais apropriado para um escritor experiente.

O resumo, em menos de dez linhas, contempla a organização (nome, ramo, local), anuncia o protagonista (nome completo e cargo), bem como especifica o dilema do protagonista (estabelecendo a época em que este ocorreu). O resumo também sugere a aplicação do caso em determinadas disciplinas e cursos. Os nomes podem ser fictícios. O resumo deve ser completo, uma vez que na maioria dos periódicos ou sites que publicam estes materiais de ensino, esta é a única informação grátis oferecida ao leitor.

No parágrafo introdutório, informa-se qual a situação a requerer a análise ou a tomada de decisões gerenciais. Aqui se identifica o protagonista e se localiza o leitor no tempo e no espaço, tipo de negócio e produto da empresa e seu mercado, bem como o conflito do protagonista. Este parágrafo pode ser apresentado na forma de um incidente, uma fala ou outro artifício narrativo que provoque no leitor o desejo de ler o texto por inteiro.

As seções dedicadas ao histórico, à estrutura organizacional e ao mercado, podem ser arranjadas de diversas formas. Deste modo, a natureza do conflito em questão indica se é importante detalhar para o leitor a estrutura da organização ou a de um único departamento. O mesmo acontece com referência ao processo de fabricação, às estratégias de marketing ou à fatia de mercado da organização, entre outros itens. É muito importante narrar a sequência de acontecimentos que originaram os problemas atuais, mas nem sempre será fácil apresentar todos os seus elementos em seções estanques. É preciso experimentar para descobrir a melhor forma de combinar as informações e, assim, compor o texto.

O conflito ou dilema do protagonista – que já havia sido anunciado na introdução do caso – é a seção mais importante. Aqui aparecem os problemas e impasses bem como as tentativas recentes do protagonista para resolvê-los. O texto encerra com algumas questões colocadas para desafiar a discussão pelos estudantes.

A narração

Descrição cronológica

A descrição cronológica possibilita o leitor a entender a sequência dos acontecimentos que originaram os problemas atuais, como por exemplo, as etapas de implantação de um sistema, ou os eventos críticos no processo de crescimento da empresa. É recomendável inserir datas, em lugar de apresentar afirmações imprecisas como “desde cedo” ou “muitos anos depois”.

A narração deve ser linear. No entanto, não é incomum segmentá-la por meio de flashbacks. Estes afloram no pensamento do protagonista ou em depoimentos de funcionários a respeito de momentos passados da organização.

Apresentação de fatos

A estrutura da organização, seus produtos e processos necessitam ser descritos. Recomenda-se a inclusão de indicadores numéricos (sempre que possível em séries temporais) sobre a organização e o seu ambiente, tais como o tamanho da organização, o volume de vendas, o faturamento, a rentabilidade, o seu grau de endividamento, a sua fatia de mercado, entre outros. Estes são muito mais precisos do que sentenças vagas, tais como “a empresa era pequena”, ou “a empresa estava crescendo”, “as vendas estavam aumentando”, “a concorrência era acirrada”, e assim por diante. O uso de organograma, bem como de diagramas, gráficos, tabelas e anexos é recomendável, tanto para guiar o leitor, como para economizar texto.

Apresentação de personagens

Para tornar o caso realista, recomenda-se nomear a organização, o local onde se encontra e a época dos eventos (ainda que sejam nomes e datas fictícios). Da mesma forma, os nomes dos personagens, a idade e o seu cargo (mesmo se fictícios) devem ser comunicados ao leitor. Estes dados facilitam a análise futura pelos estudantes.

O escritor tem a opção de utilizar artifícios para melhor representar o pensamento e ações do protagonista e de outros personagens da história, por meio de suas falas, incidentes, diálogos, ou conversas ao telefone. Estes trazem o leitor para dentro da história. A leitura de crônicas, biografias e contos é recomendável para familiarizar o escritor com tais técnicas narrativas.

Ponto de vista da narração

O texto é narrado do ponto de vista do protagonista (normalmente o gestor). Isso por que se pretende induzir o estudante a se identificar com essa pessoa, a ser capaz de imaginar-se dentro daquela organização, a vivenciar os seus problemas e a ensaiar modos de solucioná-los. Nada impede que o protagonista seja um técnico ou um funcionário. Além disso, podem-se apresentar pontos de vista de outros personagens da história e, assim, enriquecer o relato, tornando o caso mais controverso, durante as discussões em sala de aula.

Narrador independente

Os leitores precisam receber informações suficientes para serem capazes de analisar, de forma independente, os fatos, as atitudes do protagonista bem como a qualidade dos processos e as decisões tomadas no caso. Por isso, a opinião do escritor sobre os personagens ou sobre os problemas e decisões relatadas não é relevante e não deve ser divulgada ao leitor. Tentativas do autor no sentido de influenciar o leitor, dizendo, por exemplo, “o proprietário era um homem de grande visão” ou que “tais ações elevariam a capacidade fabril”, entre outras, costumam provocar uma reação negativa no leitor. Assim, recomenda-se que no texto, somente os personagens venham a manifestar sua opinião e seu julgamento. Pela mesma razão, não cabe ao autor analisar os fatos à luz de teorias – esta é tarefa para ser realizada pelos estudantes durante a discussão do caso em sala de aula. Tampouco, o autor deve citar a literatura (exceto se estiver se referindo a fontes estatísticas).

Sumários e cenas

No texto, muitos dos acontecimentos são resumidos (sumários) enquanto outros merecem destaque (cenas). Assim, décadas da história da organização são facilmente comprimidas em um parágrafo. Exemplos de cenas são incidentes, diálogos ou falas dos personagens. A cena é uma quebra na narração. Seu uso faz sentido apenas quando representa um momento crucial da história. A intercalação entre sumários e cenas introduz variedade no texto e provoca interesse no leitor.

Para a construção de cenas, o pesquisador pode reproduzir parcialmente certos eventos captados por meio de entrevistas e observações, durante sua pesquisa de campo. Além disso, algumas cenas podem ser imaginadas pelo escritor. Entretanto, a inserção de elementos ficcionais é permitida num caso, desde que estes sejam verossímeis e não distorçam os fatos.

Revisão do texto

O texto deve ser narrado de forma a interessar o estudante a continuar a leitura. A busca pela clareza, correção gramatical, dosagem correta de informações ao leitor, bem como o uso adequado de transições (entre frases, parágrafos e seções) e de um vocabulário variado, são todos aspectos que melhoram o texto. Sucessivas revisões, bem como a leitura em voz alta ou a leitura por outras pessoas, ajudam a criar um bom texto.