

Um Storytelling da Pré-Escrita, Escrita e pós-Escrita de um Caso para Ensino

A Storytelling of Prewriting, Writing and Post-Writing of a Teaching Case

Breno de Paula Andrade Cruz

RESUMO


O presente texto é um relato de experiência de um educador que usa da estratégia de *storytelling* para narrar seu processo de construção de um caso para ensino que é dividido em três etapas, são elas: (i) o processo de pré-escrita do caso – que tem como principal característica a definição aprofundada dos personagens e de possíveis conflitos, do contexto organizacional e das teorias utilizadas em um caso verossímil à realidade; (ii) o processo de escrita do caso – momento em que o autor evidencia os diálogos entre personagens e seus vínculos emocionais e afetivos, conecta o enredo com as teorias e apresenta elementos da realidade para aproximar o leitor daquele enredo e despertar seu interesse; e (iii) o processo de pós-escrita – momento em que se constroem as notas de ensino e se adequa o texto às exigências da literatura e do periódico a ser submetido o caso para ensino. Adicionalmente, conecta-se esse relato subjetivo do autor neste processo de sistematização da construção de casos para ensino aos resultados obtidos por ele como educador em disciplinas de graduação, com resultados dentro da sala de aula (interesse dos alunos na resolução dos casos) e fora da sala de aula (publicação dos casos em revistas e capítulos de livros com autoria dos alunos a partir dos seus trabalhos finais na disciplina).

Palavras-Chaves Caso para Ensino; Pré-escrita; Escrita; Pós-escrita;

ABSTRACT

This text is an experience report of an educator who uses the storytelling strategy to narrate his process of building a case for teaching that is divided into three stages, namely: (i) the case pre-writing process – which has as its main characteristic the in-depth definition of the characters and possible conflicts, the organizational context and the theories used in a credible case to reality; (ii) the writing process of the case – moment in which the author highlights the dialogues between characters and their emotional and affective bonds, connects the plot with theories and presents elements of reality to bring the reader closer to that plot and arouse their interest; and (iii) the post-

Recebido em: 18/10/2021
Aprovado em: 29/12/2021

Breno de Paula Andrade Cruz 
brenocruz@gastronomia.ufrj.br
Doutor em Administração – FGV EAESP
PhD in Business – FGV EAESP
Rio de Janeiro / RJ – Brasil

ABSTRACT

-writing process – when the teaching notes are built and the text is adapted to the requirements of the literature and the periodical to be submitted in the case for teaching. Additionally, this subjective account of the author in this process of systematizing the construction of cases for teaching is connected to the results obtained by him as an educator in undergraduate courses, with results within the classroom (students' interest in solving cases) and outside classroom (publication of cases in magazines and book chapters authored by students based on their final work in the subject).

Keywords: Teaching case; Prewriting; Writing; Post-writing.

Introdução

Dos muitos materiais que discutem a elaboração de casos para ensino em Administração e em outras áreas de conhecimento é recorrente o destaque dado à forma que o enredo do caso é contado para o leitor. Essa forma de contar o enredo e a importância em despertar o interesse de quem lê é discutida por Raesch (2006), Gil (2004), Silva, Santos e Bispo (2017), Silva e Bandeira-de-Mello (2021), Araújo e Souza (2016) e por outros autores que investigam o tema.

Ainda no século passado a preocupação sobre o jeito simples de se escrever uma história foi abordada por Dickson e Sythe (1970), Leenders e Erskine (1973) e Ackerman e Maslin-Ostrowski (1995). Hoje, a estratégia de *storytelling* é bastante utilizada na comunicação com pessoas por meio das plataformas digitais (WOODSIDE; SOOD; MILLER, 2008; PULIZZI, 2012; BASSANO *et al.*, 2019; CARRILHO, MARKUS, 2014) e também discutida na elaboração de casos para ensino (DIAMANTES; OVINGTON, 2003) e como estratégia de ensino e aprendizagem (FAWCETT; FAWCETT, 2011).

Se o *storytelling* (narrativa) é a arte de contar uma história, sua utilização em casos para ensino acaba por ser uma consequência à luz da relevância de como se apresenta a história. A utilização desta estratégia em sala de aula associada aos casos para ensino, de acordo com Green (2004), possui três atributos a serem considerados, visto que as histórias: (i) criam identificação e interesse do leitor; (ii) geram uma estrutura que permite relembrar o conteúdo do curso; e (iii) constituem uma forma familiar e acessível de compartilhar informações.

E é justamente por essa ideia de se contar uma história ao leitor de maneira simples é que tomo a decisão de escrever na primeira pessoa do singular este texto. Na verdade, o que quero neste relato é contar a história de um pesquisador que não se arriscava a fazer algo que lhe gerou entusiasmo desde o seu primeiro contato com um caso para ensino. É um relato construído exclusivamente para a Chamada Especial da RAEP ‘Casos para Ensino em Administração: Pesquisas, Reflexões e Tendências’ por alguém que ainda estava engessado no modo ‘Publicar Pesquisa Teórico-Empírica’ e que agora tem o caso para ensino como trunfo (i) na aprendizagem de alunos de uma área completamente distante da Administração Pública e de Empresas e (ii) e na publicação em periódicos.

Esta história é contada inicialmente a partir da minha insegurança em escrever algo que eu não havia sido “treinado” ainda na minha formação. Posteriormente, essa história apresenta a o desenrolar de um processo de construção; para, enfim, apresentar algumas das minhas percepções sobre este processo que divido aqui em pré-escrita, escrita e pós-escrita de um caso de ensino.

A INSEGURANÇA E A DESCOBERTA EM ESCREVER UM CASO PARA ENSINO

A minha formação como administrador de empresas na primeira década do século XXI foi marcada por uma abordagem mais teórica e menos prática - e esse foi um ponto de atenção quando comecei a atuar como professor em Administração Pública e de Empresas. No modelo de ensino de universidades públicas em que o regime Dedicção Exclusiva (DE) de docentes impede muitas vezes atuações externas à universidade, compreendo que a abordagem mais teórica dos meus professores na graduação à época poderia ser explicada pela limitação deste regime de trabalho.

Assim, curiosamente, meu primeiro contato com um caso de ensino em Administração foi em uma disciplina de doutorado ministrada pelo professor Rodrigo Bandeira-de-Mello na EAESP. O caso *Cirque du Soleil*, de DeLong e Vijayaraghavan (2002), publicado pela *Harvard Business School*, nos foi apresentado como estratégia de aprendizagem e ali me senti motivado a sair do modelo de ensino e aprendizagem o qual sempre estive inserido (aquele que priorizava teoria somente).

Me encantou a leitura do caso *Cirque du Soleil* por dois motivos. O primeiro estava relacionado à experiência de uma leitura tão agradável que tinha como ob-

jeto um tema tão interessante: o circo. O segundo motivo se construiu a partir da conexão com as teorias que estavam sendo abordadas na disciplina e a inexistência de respostas meramente binárias: certo ou errado; bom ou ruim; sim ou não. Havia possibilidades para além da binaridade muitas vezes apresentadas nas teorias – principalmente as positivistas. E não há problema em ser positivista; até porque, como afirmam Carton e Moricou (2017), a maioria das pesquisas desenvolvidas em Administração têm esse direcionamento.

Da leitura do caso para ensino *Cirque du Soleil* à escrita do meu primeiro caso teve um hiato de 8 anos. Embora eu usasse a estratégia de *storytelling* nas provas de disciplinas dos cursos de Administração e Administração Pública na minha atuação como docente criando enredos para resolução de perguntas teóricas em disciplinas, eu não havia ainda estruturado um caso para ensino de maneira a seguir as principais orientações de estudiosos da área.

A vontade em escrever era grande, mas eu ficava sempre preocupado com a forma e o conteúdo. No EnAngrad de 2017, na Fecap (São Paulo – SP), comentei essa minha vontade com uma colega da UFRN e ela me apresentou sua colega de instituição - a professora Maria Valéria Pereira de Araújo – que tinha experiência na elaboração de casos e material de leitura. Naquela troca, Valéria foi muito atenciosa e se propôs a me passar o material que ela possuía e utilizava em suas aulas com seus alunos. Foram os textos de Raesch (2006) e Gil (2004) que me fizeram descobrir a forma que um conteúdo de casos para ensino poderia ser apresentado. E, junto com as orientações específicas da RAEP sobre a produção de um caso para ensino em Administração Pública e de Empresas é que me senti mais seguro para iniciar uma nova frente de trabalho na comunicação científica.

Descobri, após a finalização do meu primeiro caso de ensino, que era prazeroso pensar estratégias de ensino e aprendizagem que pudessem diminuir a lacuna entre a realidade do mercado e a sala de aula. Hoje atuando como professor do curso de Gastronomia, tenho que pensar estratégias que despertem nos alunos dessa área o interesse em Administração – especificamente teorias relacionadas a Planejamento Estratégico e Plano de Negócios. Atuando como professor de disciplinas tangenciais à formação deste tipo de profissional, o caso para ensino se tornou meu trunfo para me aproximar da realidade daquele perfil de aluno e despertar o interesse na nossa área. Ao criar um contexto verossímil à realidade

dos alunos, com personagens próximos à realidade do tipo de empreendimento que eles trabalharão futuramente, eles se conectam com as teorias e com suas realidades e expectativas.

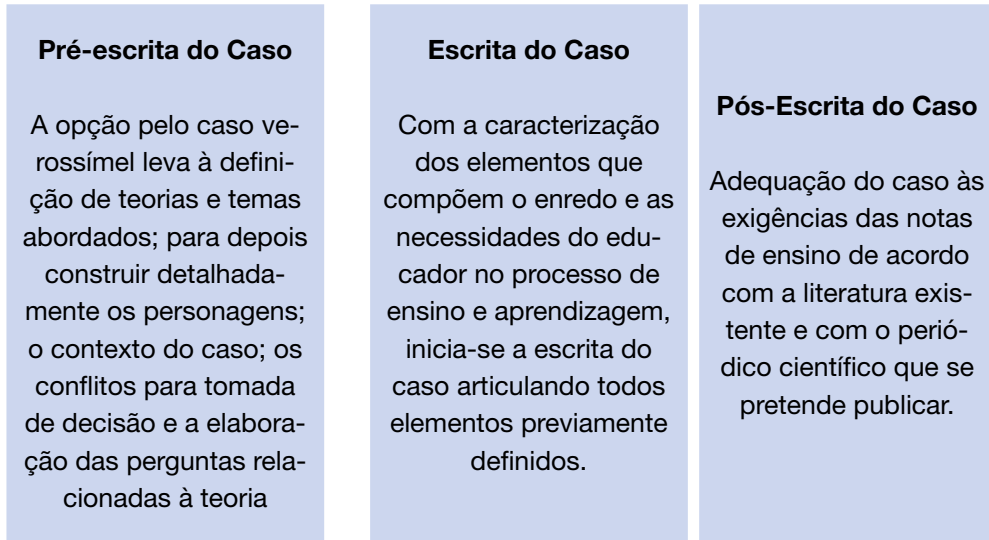
Sempre houve da minha parte, desde o primeiro caso construído em 2017, uma intenção em trabalhar dimensões como visão sistêmica, trabalho em equipe, planejamento, resolução de problemas e a prática gerencial. E, de certa forma, minha intenção inicial vai ao encontro dos achados do estudo de Silva, Dias Júnior e Canós-Darós (2019) - que apresentaram uma escala de mensuração para avaliar estratégias de ensino ativas com as dimensões relacionadas à minha intenção prévia como educador. Percebi que minha inquietação no passado como aluno de graduação ao estar distante do mercado não precisaria ser vivenciada pelos meus atuais alunos; e que eu não estava sozinho ao trabalhar aquelas dimensões - como apontavam os resultados empíricos de Silva, Dias Júnior e Canós-Darós (2019).

A ideia deste relato para a Chamada Especial da RAEP 'Casos para Ensino em Administração: Pesquisas, Reflexões e Tendências' tem um tom mais de empoderamento a docentes e pesquisadores da nossa área que ainda não têm a prática da elaboração de casos para ensino do que a sistematização epistemológica ou ontológica do "how to do" na construção de casos para ensino. Seria, inclusive, desconhecer a construção de conhecimento deste método no Brasil e me equiparar a pesquisadores(as) com grande bagagem teórica e empírica e seus esforços de construção de um campo de estudo. Logo, meu objetivo aqui é conversar com leitores(as) que têm vontade de escrever (mas que ainda não começaram o processo) e tentar contribuir para que essas pessoas possam dar início a uma nova frente de trabalho que pode ser prazerosa e com bons resultados em sala de aula e fora dela.

A próxima seção deste relato de experiência apresenta aquilo que qualifico como 'O Processo de Pré-Escrita de um Caso para Ensino' para em seguida avançar às fases seguintes - as quais qualifico como 'O Processo de Escrita do Caso para Ensino' e 'O Processo de Pós-Escrita do Caso para Ensino'. A Figura 1 pode ajudar na compreensão desta divisão neste relato, sendo que me proponho a discutir com maior ênfase a primeira e segunda fases; sendo a terceira fase 'O Processo Pós-Escrita' é uma discussão que não aprofundarei pois meu objetivo é discutir o processo da construção de um caso para ensino como história e não o processo de adequação para uma revista. Adicionalmente, não se trata de um protocolo para elaboração

de casos para ensino; e, sim, uma sistematização do meu processo de sair de telas em branco no Word e no Excel e finalizar uma proposta de caso de ensino.

Figura 1 Processo de Construção de Casos para Ensino



Fonte: elaboração própria.

O PROCESSO DE PRÉ-ESCRITA DE UM CASO PARA ENSINO

As ‘Orientações Gerais’ disponibilizadas pela RAEP para a apresentação de um caso de ensino à revista é um excelente ponto de partida para quem ainda não teve acesso ao modelo da *Harvard Business School* de construção de casos para ensino ou ao conhecimento aprofundado em *storytelling* na construção de um enredo. Adicionalmente, as leituras dos textos apresentados no Quadro 1 contribuem também para alinhar o conteúdo e a forma às expectativas dos avaliadores e futuramente para os leitores (alunos e professores).

Quadro 1 Leituras que contribuem para iniciar a elaboração de um caso de ensino

Autor	Título	Contribuições do Texto
Silva e Bandeira-de-Mello (2021)	Aprendendo em Ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem	O livro apresenta uma discussão atualizada sobre a utilização de casos para ensino em Administração no Brasil, servindo como referência para compreender as principais características desta da utilização no Brasil. É possível obter uma versão em PDF gratuita pela Editora UFPB.
Alberton e Silva (2018)	Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método	Há uma construção epistemológica de casos para ensino como método e são apresentados elementos que caracterizam um bom caso de estudo.
Ellet (2008)	Manual de estudo de caso: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva	O livro apresenta o passo a passo de se escrever um estudo de caso e casos para ensino de maneira sistematizada.
Roesch (2006)	Relato de Casos para o Ensino, com apoio na Literatura.	É um texto bem completo para quem pretende iniciar a construção de um caso de ensino. A autora discute dimensões centrais como (i) a estrutura, (ii) as implicações da coleta de dados, (iii) o enredo e o conflito e (iv) a construção do texto.
Gil (2004)	Elaboração de Casos para Ensino em Administração	Apresenta vantagens e limitações do método e aprofunda os procedimentos que devem ser adotados para a elaboração de um caso como (i) identificação do problema, (ii) definição dos objetivos, (iii) localização do caso, (iv) coleta das informações requeridas, (v) análise da dificuldade do caso, (vi) teste e (vii) redação final.
Farhoomand (2004)	Writing Teaching Cases: A Reference Guide	Sistematiza um conjunto de informações que servem como um guia para se escrever um caso para ensino

Fonte: elaboração própria.

Para além da discussão apresentada pelos autores do Quadro 1 e o conhecimento já construído em relação à estruturação, forma e conteúdo dos casos para ensino em Administração no Brasil - vide as colaborações de Silva e Bandeira-de-Mello (2021) e Alberton e Silva (2018); realço alguns pontos de atenção na elaboração de um caso para ensino na etapa que qualifico como Pré-escrita, são eles: (i) a opção entre um caso real e um caso verossímil; (ii) a definição das teorias e temas; (iii) a construção detalhada dos personagens; (iv) a descrição dos conflitos; e (v) elaboração das perguntas de acordo com os interesses da turma.

O prefácio escrito pela professora Anete Alberton no livro '*Aprendendo em Ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*' destaca a dificuldade de muitas vezes não se conseguir autorização das empresas para publicar dados, informações e pontos específicos relacionados à atuação de uma organização. Esse fato discutido no livro sempre me levou a optar pelo caso verossímil. Esse argumento apresentado pela prefacista e por Silva e Bandeira-de-Mello (2021) de certa forma me deixa mais confortável ao trabalhar casos verossímeis e não engavetar uma ideia. Minha escolha é criar uma história com muitos aspectos reais a partir das minhas vivências como consumidor, como professor de estagiários e a partir da interlocução com pessoas em cargos de liderança no setor de Gastronomia. As experiências reais chegam a mim como participante de uma realidade e eu não as engaveto – eu sistematizo algumas criando novos personagens e contextos Gastronomia (bares, restaurantes e hotéis).

O caso verossímil à realidade permite que a construção do enredo seja realizada a partir da riqueza de detalhes para os personagens, para os conflitos e até para a utilização das teorias trabalhadas na disciplina – essa riqueza de detalhes é discutida por diversos autores como Ellet (2008), Alberton e Silva (2018), Silva e Bandeira-de-Mello (2021) e é essencial para a futura tomada de decisão dos estudantes. Em relação à essa riqueza de informações subsidiando a tomada de decisão, trago um exemplo frequente que utilizo.

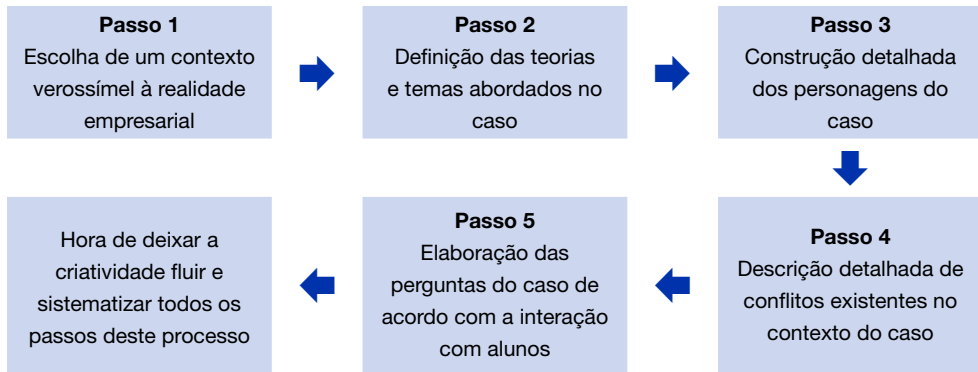
Se um aluno tem conhecimento de uma empresa real, da comunicação dos seus valores e da sua missão, pode haver influência desse conhecimento nas ações futuras de reorganização do negócio apresentado no caso (a tomada de decisão). Assim, a inexistência de uma empresa real e de seu website permite, a partir das informações suficientes apresentadas no caso de ensino, a definição e construção

dos valores organizacionais pelos estudantes para em seguida se construir um texto de missão (deixando-se de lado a ideia de decorar “Missão é a razão de ser da empresa”, por exemplo).

O contexto verossímil à realidade do setor Gastronomia permite na apresentação do enredo detalhar características dos personagens e os conflitos existentes para que um conjunto de decisões sejam tomadas. Todavia, antes disso, considero como segundo passo a definição das teorias utilizadas na disciplina/curso. Definir as teorias que serão utilizadas ajudará na construção dos conflitos que permeiam a tomada de decisão. Ou seja, se torna mais orgânica a escrita do caso se as teorias são definidas porque se amarra a tomada de decisão à teoria; e, consequentemente, os personagens e conflitos à tomada de decisão.

Opto neste texto em apresentar como terceiro passo a construção dos personagens, mas não necessariamente este passo é anterior à definição do conflito – a Figura 2 segue esta lógica sequencial para ilustrar o processo. Por eu ter um interesse maior nas relações interpessoais nas organizações e este ser um tema central nos casos de ensino que já escrevi, não desassocio os personagens dos conflitos. A leitura das referências de Roesch (2006) em seu texto publicado na Organizações & Sociedade me trouxe uma aproximação com o ambiente dos personagens de ficção, uma vez que textos relacionados às telenovelas e como se contar pequenas histórias (não necessariamente casos de ensino) estavam presentes na construção daquele texto. Da mesma forma, ao pensar em *storytelling*, temos também a importância dos personagens nas histórias (PALACIOS; TERENCEZZO, 2016) – e, especificamente nas organizações (BEIGI; CALLAHAN; MICHAELSON, 2019). Assim, destaco a importância de construir bem os personagens, evidenciando seus conflitos, emoções, sentimentos e até gatilhos.

Figura 2 Processo de pré-escrita de um caso verossímil à realidade empresarial



Fonte: Elaboração própria.

Nessa construção dos personagens defino inicialmente duas ou três pessoas que serão protagonista(s) ou antagonista(s) e estabeleço suas relações interpessoais no caso – que podem ser permeadas por ódio, amor, indiferença, (des)respeito, cuidado, amizade ou até dívidas emocionais dentro e fora da organização. Com esses detalhes, crio os personagens de apoio que darão suporte e acolhimento para os personagens centrais – nunca deixando de lado aspectos relacionados à teoria. A dicotomia de sentimentos dos personagens é uma estratégia para reforçar o argumento de Alberton e Silva (2018) em relação à imparcialidade do autor do caso para ensino. Ou seja, se apresento sentimentos do(s) protagonista(s) e do(s) antagonista(a) e suas sensações, deixo em aberto que não existem mocinhos e vilões somente – até porque protagonista não necessariamente é “o lado bom da história”; assim como o antagonista o “lado ruim”.

Em relação à descrição dos conflitos, opto sempre por trabalhar pelo menos dois tipos em um caso para ensino, são eles: conflito técnico (conhecer ou desconhecer teorias e técnicas que permitem melhores resultados no empreendimento); conflito geracional (personagens com experiências de vida e visões de mundo diferentes e que podem impactar no desempenho da organização); ou o conflito ideológico (aquele que pode gerar problemas nas relações interpessoais e que podem ser construídos a partir dos valores organizacionais ou dos personagens – como religião, identidade de gênero, orientação sexual ou a percepção dos indivíduos ao

viverem em uma organização crimes equiparados ao racismo). Especificamente em relação aos conflitos ideológico e geracional, é possível discutir tangencialmente Direitos Humanos, Justiça e Cidadania.

Uma vez definidas as teorias, personagens e conflitos no decorrer do período de aula, inicio a escrita do caso após um contato de pelo menos cinco encontros com a turma que pretendo utilizar esta estratégia. Conhecendo a turma, consigo compreender quais temas despertaram maior atenção; se existem atitudes e comportamentos ideológicos que orientam a ação de alguns alunos; as trajetórias de vida e trabalho; o conhecimento técnico de ferramentas de comunicação (como o Canva ou gestão de comunicação no Instagram); e as dificuldades em relação à teoria. Há, em outras palavras, uma customização do conteúdo à realidade que me deparo em sala de aula – seja de forma presencial ou remota.

A próxima seção apresenta o processo de escrita do caso após colocar no papel, Word ou no Excel todas as características detalhadas relacionadas aos personagens, contexto, conflitos e teorias. E, particularmente, esse é o momento que me gera maior envolvimento porque começa a ganhar vida a história que eu contei para mim e que agora será contada para outras pessoas.

O PROCESSO DE ESCRITA DO CASO PARA ENSINO

Entendo que essa parte é sobre contar uma história e deixar que o lado roteirista possa habitar nesse momento da escrita. Por isso, uso dos diálogos, de emojis (se a interação for medida pela tecnologia) e da escrita informal para aproximar à realidade do leitor. Essa riqueza permite que a redação do caso não fique comprometida com a ausência de diálogos (ALBERTON; SILVA, 2018) ou com a ausência de informações suficientes do contexto (ELLET, 2008) que ajudam na tomada de decisão.

É possível construir um enredo aprofundado que demonstre os sentimentos, frustrações e comportamentos de cada personagem, sejam eles protagonista, antagonista ou personagens de apoio. Explicitar vínculos afetivos dentro e fora da organização permite compreender de maneira mais ampla cada personagem e como também suas decisões podem ser tomadas. No caso de considerarmos outras organizações como personagens, uma descrição detalhada de valores presentes na cultura organizacional e comportamentos dos seus líderes também são consideradas relevantes para trazer mais elementos para o contexto da tomada de decisão.

Tenho a opção de não fazer menção a qualquer teoria no processo de construção do enredo. O objetivo é que os alunos se interessem pela história (por isso acho importante usar da estratégia de *storytelling*). A seguir, no trecho em destaque, apresento um exemplo de como trabalhar a descrição do personagem, os sentimentos de um ou mais personagens, o conflito e o uso de diálogos. O pano de fundo deste enredo seria a contratação de um parente conservador e religioso (João) para liderar uma equipe de Igualdade e Diversidade em uma empresa familiar no ramo de Educação. Luana é a *head* de Pessoas e Paulo e Giovanni os donos da empresa.

Exemplo de construção de um enredo em um caso para ensino

(...) E após a entrevista com João, Luana ficou preocupada pela indicação de Paulo e Giovanni para que o primo dos donos ocupe uma nova vaga aberta para ele na empresa. Ao notar um viés particularmente conservador e religioso de João, Luana continua receosa em apresentar sua percepção aos donos da empresa. Mas, ficar calada, é negligenciar sua experiência como gestora de pessoas e como mulher negra que percebeu falas racistas na apresentação de João. Por isso, Luana solicita uma reunião com os donos a fim de apresentar sua percepção.

– Paulo e Giovanni, é um pouco delicada a minha percepção por se tratar de alguém tão próximo dos senhores. Mas não vi adequação do perfil do senhor João à vaga que os senhores querem criar.

– Como não? (retrucou Giovanni).

– Senhor Giovanni, pude constatar umas falar um pouco conservadoras e um perfil mais religioso. Ele usou “denegrir”, “nas coxas” e “trabalho feminino” para comentar algumas situações prévias de trabalho. Já temos algumas denúncias na Ouvidoria de expressões semelhantes usadas por outros colaboradores. Talvez o senhor João possa atuar em outra área – respondeu Luana.

– Luana, não existem outras vagas – vamos criar essa para o João. Ele é nosso primo mais próximo e ele não pode ficar desempregado com dois filhos para cuidar. Isso é família. Isso não é uma empresa familiar? Vamos ajudá-lo. No passado, quando nosso pai precisou, o tio Luís (pai do João), fez o possível para nos ajudar. Agora é nossa hora de retribuir.

Após essa fala de Paulo, Giovanni complementou.

– Você não é a head de pessoas? Chegou a hora de você reafirmar suas habilidades em gerenciar pessoas dentro dessa empresa.

O contexto que Luana se encontra não parece ser simples porque um cargo com um perfil tão específico deveria ser ocupado por uma pessoa que minimamente tivesse um conhecimento ou experiência com minorias – e João parece se afastar disso. “Como e onde absorver esse perfil de João em um cargo de liderança na empresa?” Essa é uma pergunta ainda a ser respondida por Luana na próxima reunião com seus superiores.

Na minha vivência como espectador nas apresentações finais da disciplina a partir das respostas dos discentes aos casos de ensino, não é raro ocorrerem debates entre alunos que têm visões diferentes sobre um determinado assunto abordado no caso. Essa construção do caso por meio de um enredo rico em detalhes, diálogos e informações sobre os personagens contribui na aproximação com a disciplina e suas teorias; e aumenta a vontade do estudante em resolver aqueles impasses a partir do conhecimento técnico e também de suas ideologias e formas de ver o mundo.

Na resposta a esse enredo de um caso para ensino, considero importante não exigirmos respostas binárias, uma vez que a construção de uma solução deve ser pensada à luz de todo o contexto do caso e dos personagens. Ou seja, o que há por trás desta estratégia é um processo analítico mais aprofundado porque os enredos são criados de maneira que a solução mais óbvia é aquela que também oferece maior impacto em outros personagens, setores ou diferentes *stakeholders* do caso. Por exemplo, no exemplo acima, aceitar a indicação de João para o cargo, seria a solução mais óbvia para Luana. Todavia, uma pessoa com o perfil de João poderia trazer muitos problemas, queixas e desconfortos aos funcionários da empresa que já haviam relatado casos de racismo, machismo e sexismo. Logo, Luana terá que buscar uma solução menos óbvia.

Trazer elementos da realidade para compor os personagens, os conflitos e o contexto do empreendimento é sempre algo que julgo aproximar ainda mais o caso ao interesse dos leitores (discentes). Ou seja, trazer memes, gifs da Internet, gírias de uma geração e expressões conhecidas do ambiente online também é uma forma de reter a atração dos leitores – principalmente nos diálogos e interações de personagens.

Após escrever a primeira versão do caso e revisá-la, deixo o documento esquecido por alguns dias e depois retorno a ele utilizando os elementos do Quadro 2 – um *checklist* que criei em relação ao conteúdo do enredo para verificar se as informações do caso se encontram nos itens do quadro (e vice versa).

Quadro 2 Checklist de conteúdo do enredo

Análise a ser realizada	Sim	Não
O caso é atual e reflete um conjunto de variáveis que se aproxima à realidade do aluno e de um empreendimento?	x	
Quais teorias são utilizadas?	Alfa, Beta e Gama	
As teorias abordadas no caso são relevantes para esta disciplina?	x	
A teoria [Alfa] permite ser analisada por meio dos personagens?	x	
A teoria [Alfa] é apresentada a partir do contexto do caso?	x	
A teoria [Beta] permite ser analisada por meio dos personagens?	x	
A teoria [Beta] é apresentada a partir do contexto do caso?	x	
Existe uma sequência de fatos relatados que permite uma lógica de leitura?	x	
Existem visões diferentes de protagonistas e antagonistas do caso?	x	
É suficiente as informações apresentadas a partir das situações-perguntas a serem respondidas?	x	
Há humanização do enredo a partir de diálogos ou descrições que ajudam a construir os personagens na imaginação dos leitores?	x	
É um texto que desperta interesse de leitura por ser fluido?	x	
As possíveis respostas são binárias?		x
Os relatos dos personagens apresentados são imparciais; ou, se parciais, apresentam os dois lados de uma situação dicotômica?	x	
O título e resumo são imparciais?	x	
Se colocando como estudante, na idade média dos seus alunos, esse caso pode gerar interesse de leitura e vontade de resolvê-lo?*	x	
A tomada de decisão da pergunta 1 reflete os conflitos dos personagens à luz da teoria [Alfa]?*	x	
A tomada de decisão da pergunta 2 reflete os conflitos dos personagens à luz da teoria [Beta]?*	x	
A tomada de decisão da pergunta 1 reflete os conflitos organizacionais à luz da teoria [Alfa]?	x	
A tomada de decisão da pergunta 2 reflete os conflitos organizacionais à luz da teoria [Beta]?	x	

Fonte: elaboração própria.

* Para cada situação-pergunta do caso é importante fazer a conexão com a teoria.

** A leitura de um ex aluno pode ajudar a te oferecer um *feedback* caso você esteja na dúvida para essa pergunta.

Uma vez que há a verificação deste *checklist* que apresento com base em diferentes leituras e pareceres anteriores da RAEP, sigo adiante no processo – que é aquilo que qualifico como a Pós-Escrita do Caso para Ensino. Minha escolha de ordenamento deste processo de escrita pode soar estranha para quem conhece os trabalhos de Roesch (2006) e Gil (2004). Roesch teve uma preocupação com a estrutura do caso (forma e conteúdo). Já Gil, inicia o processo a partir dos objetivos educacionais e testa o caso antes de escrevê-lo. Conforme poderão verificar na próxima seção, deixo os objetivos educacionais para a parte do processo que qualifico como pós-escrita do caso para ensino, uma vez que com os personagens, conflitos, contextos e perguntas apresentadas é possível definir de maneira mais assertiva os objetivos educacionais daquele caso e as demais notas de ensino.

A PÓS-ESCRITA DO CASO PARA ENSINO

Considero como importante a divisão do processo de elaboração de casos para ensino em três momentos (pré-escrita, escrita e pós escrita) para adoção dessa estratégia de ensino e aprendizagem por educadores no campo de Administração Públicas e de Empresas. Vejo este momento como um processo de adequação da fase anterior aos protocolos existentes quanto à forma – principalmente no que diz respeito aos manuais de submissão das revistas. Por isso, julgo como relevante a utilização de um *checklist* para a estrutura do caso – conforme pode ser verificado no Quadro 3.

Quadro 3 *Checklist* da Estrutura do caso para publicação

Características do Caso	Sim	Não
Quanto à Estrutura		
Existe título e resumo?	x	
O enredo do caso possui personagens, conflitos e um enredo que sugere a tomada de decisão em situações problemas específicos à luz de uma teoria?	x	
Existem perguntas ou situações ao final da leitura que devem ser resolvidas pelos estudantes?	x	

Existem os objetivos educacionais bem descritos?	x
Há uma seção que discuta a preparação da turma para o caso?	x
São apresentadas alternativas de solução para o caso?	x
Existem as fontes básicas de leitura para os estudantes?	x
Existem fontes adicionais de leitura para docentes que pretendem utilizar o caso?	x
Todas as notas de ensino sugeridas pela revista escolhida para submissão estão no texto finalizado que será submetido?	x
A formatação do texto está de acordo com a revista escolhida para submissão?	x

Fonte: elaboração própria.

A aplicação do caso é realizada com a turma que gerou a interação durante as semanas iniciais de uma disciplina/curso. Nas notas de ensino que compõem o texto final a ser submetido para uma revista apresento esta aplicação como um pré-teste do instrumento na seção ‘Preparação da Turma para o Caso’ e sua ‘Aplicação’ – seção onde informo todos os detalhes da aplicação do caso. Prefiro pecar pelo excesso de informações nessa seção do que pela falta de informações – considero que essa etapa do processo é muito relevante e suponho que os avaliadores parecem se preocupar ainda mais com a qualidade dessa seção para que haja aplicabilidade posterior do caso por outros docentes e leitores de uma revista.

Reservo aqui o espaço para mencionar quão importante foram as avaliações de pareceristas da RAEP nos casos aprovados para publicação. Houve, na minha percepção, aquele sentimento de construção de conhecimento a partir das avaliações – que foram assertivas, construtivas e elegantes (um processo bem diferente pelos quais muitos de nós já vivenciamos na academia). Uma dessas avaliações ressaltou a importância da existência de soluções mais assertivas e profundas para resolução do caso para ensino que estava sendo avaliado. Inicialmente, eu havia apresentado algo pouco aprofundado e esse *feedback* me fez compreender melhor tal item nas notas de ensino deste tipo de documento.

Como os periódicos possuem diretrizes de submissão diferentes, é importante verificar na seção ‘Notas de Ensino’ se os itens que você escreveu são (no mínimo) iguais aqueles apresentados pelas orientações gerais de submissão de Casos para Ensino. Mesmo que você beba em fontes como as mais atuais (SILVA; BANDEIRA-DE-MELLO, 2021; ALBERTON; SILVA, 2018), é importante verificar se as notas de ensino contidas no seu texto atendem aquilo que é exigido pelo periódico. Na próxima seção discuto minhas percepções em relação a ter agora um coringa nas mãos: o caso para ensino – que me ajuda como educador e como pesquisador quando o publico a ideia em um periódico.

OS RESULTADOS EM SALA DE AULA E FORA DELA

Se tem uma coisa que aluno veterano faz bem é contar detalhes das disciplinas para os novos alunos. Então, os alunos da disciplina Planejamento Estratégico em Alimentação (Bacharelado em Gastronomia da UFRJ) já chegam querendo resolver um novo caso para ensino – a segunda avaliação da disciplina e que é realizada em trio. Nas primeiras aulas já apresento algumas informações antecipadas de personagens e do contexto de um novo caso a ser redigido e isso gera um certo frisson. Essa ansiedade por parte dos alunos em resolverem o caso para ensino me faz pensar que houve sucesso da aplicação dos casos nas turmas anteriores - visto que avaliação nem sempre é uma coisa tão amada pelos discentes.

Ao receberem o caso para ensino há, num primeiro momento, uma sensação de desespero quase que coletivo. As frases que mais escuto num primeiro momento são: “Professor, nem sei por onde começar...”; “É grande esse trabalho, né?”; “Esse trabalho dá trabalho, né professor?”. E à medida que as aulas vão acontecendo e a leitura do caso já realizada por eles, nas próprias aulas eles começam a fazer conexões e perguntas que podem contribuir para a resolução dos casos.

Como docente, percebo um envolvimento aprofundado de muitos trios na resolução do caso de ensino. A estratégia da realização em trio é justamente para ter um voto de minerva em decisões que não sejam consensuais. Embora não seja uma sessão de percurso metodológico ou de resultados neste relato; de maneira geral, nas turmas em que utilizei o caso para ensino como estratégia pedagógica (ao invés de provas e trabalhos teóricos) há um envolvimento maior dos alunos

com a disciplina. Essa minha percepção surge da práxis e não representa qualquer sistematização teórico-empírica neste relato.

Embora seja um trabalho que demanda esforço, atenção, reflexão e gestão de relações interpessoais entre os estudantes, a sensação que eles passam é de felicidade pela entrega do trabalho final. Não foi raro escutar ao longo deste processo frases como “Eu achava que a gente não ia dar conta. Mas está aqui. Está entregue e muito melhor do que imaginávamos!”. E, como educador, do lado do outro lado, tenho uma sensação de dever cumprido ao mostrar que eles poderiam ir além de onde eles inicialmente achavam que poderiam chegar. É gratificante corrigir tantos trabalhos bons e que facilmente poderiam existir na vida real a partir das soluções apresentadas por eles.

A construção de casos de ensino para utilização na graduação tem gerado um bom retorno para além da sala de aula. Na perspectiva da publicação de comunicações de Ensino, Pesquisa e Extensão, os casos foram aceitos na RAEP e também geraram dois livros com os melhores casos apresentados nas disciplinas. Se o medo inicial de fugir do formato de investigação teórico-empírica existiu; agora me sinto apto a navegar por uma nova rota: a de construção de casos para ensino. Essa nova rota me gera uma felicidade pessoal ao poder criar e despertar maior interação dos alunos no decorrer da disciplina.

O caso *Café nas Eleições: o amargo e o doce na gestão estratégica de uma cafeteria*, publicado na RAEP no volume 20 (n. 2) foi meu primeiro produto desta nova rota e considero um momento bem específico do Brasil, sendo construído para aproximar os alunos daquele contexto que refletia também no setor Gastronomia. Foi uma situação tão presente na vida de tantos brasileiros que meses após a publicação do caso na RAEP eu participei como espectador de uma mesma cena relatada no caso. Essa experiência de entender o contexto que vivemos e escrever sobre ele em forma de caso de ensino (a partir de situações verossímeis) me trouxe mais certeza sobre a importância de não engavetar nossas ideias e torna-las públicas para estudantes e outros docentes.

Já o caso *Abre a porta do bar e deixe as “Mina Gerenciar”*, também publicado na RAEP no volume 21 (n. 2), abordou uma especificidade da nossa sociedade – a temática da transgeneridade e do empoderamento feminino. Embora esse tema apareça nos Estudos Organizacionais sob um guarda-chuva maior, apresentá-lo

para alunos de graduação que vivem um contexto mais próximo àquela realidade foi uma forma de me aproximar da realidade de uma nova geração. O envolvimento da turma foi tão grande na resolução do caso de ensino – o que se refletiu na qualidade dos trabalhos entregues – que convidei os melhores trabalhos para serem transformados em capítulos de livros. E assim surgiu o livro *Cozinhando Sonhos: como futuros gastrônomos planejam empreendimentos socialmente responsáveis*, publicado pela Editora CRV (CRUZ; DUTTON, 2019). Juntei a esse livro a história de dois personagens da vida real que traduziam o enredo do caso de ensino trabalhado em sala de aula.

Embora seja uma editora pontuada pela Capes, sabemos que a organização e publicação de livros quase não tem valor em Pesquisa e na pontuação em programas de pós-graduação. O valor que tem a alegria dos alunos ao verem seus nomes nos livros, participarem do lançamento onde seus parentes estão presentes e eles sendo multiplicadores do prazer de se resolver um caso para ensino em Administração – área diferente da formação deles; é maior que a exigência de pontuação de publicações da Capes ou de um programa de pós-graduação. Eles se tornam multiplicadores da relevância do caso para ensino e passam essas informações para os calouros – como descrevi anteriormente.

Um segundo livro foi publicado com o título *Gastronomia, Cerveja Artesanal e Slow Food: ideias de negócios sustentáveis* (CRUZ; MONTEIRO, 2020), pela mesma editora e com uma discussão relacionada à sustentabilidade e planejamento estratégico. Como uma forma de premiar essa dedicação, escolho os melhores trabalhos finais que podem vir a compor um livro de acordo com o interesse dos autores do trabalho final da disciplina. Há também muito frisson quando eles recebem a capa do livro, escrevem pela primeira vez suas mini biografias e enviam suas fotos para as páginas finais do livro. Nesse momento percebo quão rica para eles e para mim foi essa troca durante e depois da disciplina.

NOTAS FINAIS

Se você chegou até aqui é porque de certa forma se interessou pela leitura deste conteúdo. Essa foi uma forma de sistematizar minhas experiências em relação a um novo caminho que percorro como educador e como pesquisador (se é que esse é o termo mais ideal para caracterizar uma pessoa que publica casos para

ensino). Embora seja pessoal essa forma de pensar a construção de casos de ensino verossímeis à realidade, é uma contribuição para quem está iniciando – assim como tive acesso à professora Maria Valéria Pereira de Araújo que em um EnAngrad se disponibilizou a me apresentar a textos relevantes. Embora eu nem tenha contato com ela, a professora me mostrou o caminho e segui à minha forma a partir de leituras complementares.

Minha escolha pela produção de casos para ensino tem se tornado cada vez mais assertiva quando me percebo como professor do ensino superior em uma instituição federal em que tenho que trabalhar o tripé Ensino-Pesquisa-Extensão. Com a curricularização da Extensão Universitária e o forte viés da minha instituição para valorização desta dimensão (o que é relevante na formação cidadã), o caso para ensino se torna um coringa nas minhas mãos porque semestralmente escrevo um conteúdo para uma nova turma; para depois aprofundar nas notas de ensino e submeter a um periódico. Muitas vezes produtos da Extensão e da Pesquisa não se articulam facilmente com o Ensino – o que não acontece com o caso para ensino que além de trazer resultados na dimensão da aprendizagem dos alunos, traz resultados de produção acadêmica para o pesquisador quando se publica o documento em um periódico.

A divisão que propus inicialmente em (1) Pré-escrita, (2) Escrita e (3) Pós-escrita de casos para ensino me ajudaram a otimizar meu tempo na sistematização das ideias que surgem no dia a dia como integrante de uma sociedade altamente conectada e interativa. Os passos que apresentei neste texto em relação ao processo de pré-escrita (Figura 2) e escrita são frutos da sistematização subjetiva de concepção de um processo. Da mesma forma, os *checklists* apresentados (Quadros 2 e 3) não têm a intenção de serem protocolos rígidos que devam ser seguidos. Em outras palavras, não proponho um modelo conceitual para elaboração de casos de ensino em Administração; e sim, publicizo um relato de experiência de um educador que dividiu seu processo em três etapas distintas e que se propôs a se aprofundar um pouco mais nos detalhes da criação de um enredo (a pré-escrita do caso).

Não foi meu intuito neste texto me comparar às referências em produção de conhecimento sobre Casos para Ensino em Administração - como os professores Rodrigo Bandeira-de-Mello, Anete Alberton e Anielson Barbosa da Silva. Meu objetivo é conversar com pessoas que não têm ainda a experiência na produção de

casos para ensino em Administração Pública e de Empresas e que podem, a partir da leitura deste relato de experiência na edição especial da RAEP, ter algumas informações básicas para vencerem uma suposta insegurança (como eu tinha) e avançar na elaboração de um material de apoio ao ensino e aprendizagem no nosso campo. E, como *storytelling*, não pode faltar uma última palavra:

FIM.

Referências

- ACKERMAN, R.; MASLIN-OSTROWSKI, P. Developing Case Stories: An Analysis of the Case Method of Instruction and Storytelling in Teaching Educational Administration, **Annual Meeting of the American Educational Research Association**, 1995. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED390132>
- ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método, **Rev. Adm. Contemp.**, vol. 22, n. 5, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212>
- ARAUJO, M. da S. M.; SOUSA, S. C. T. de. Casos para o ensino: uma abordagem a partir da Linguística de Texto, **Métodos e Pesquisa em Administração**, vol. 1, n. 2, 2016, pp. 69-79.
- BEIGI, M.; CALLAHAN, J.; MICHAELSON, C. A Critical Plot Twist: Changing Characters and Foreshadowing the Future of Organizational Storytelling, **IJMR**, vol. 21, n. 4, 2019, pp. 447-645. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12203>
- BASSANO, C. *et al.* Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age, **Cities**, v. 87, April, 2019, pp. 10-20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.12.025>
- CARRILHO, K.; MARKUS, K. Narrativas na construção de marcas: storytelling e a comunicação de marketing, **Organicom**, Memória Institucional, Narrativas e Storytelling, v. 11, n. 20, 2014, pp. 128-136. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139224>
- CARTON, G.; MOURICOU, P. Is management research relevant? A systematic analysis of the rigor-relevance debate in top-tier journals (1994–2013), **M@n@gement**, v. 20, n. 2, 2017, p. 166-203. DOI: <https://doi.org/10.3917/mana.202.0166>
- CRUZ, B. DE P. A.; MONTEIRO, R. A. DA S. Café nas Eleições: o amargo e o doce na gestão estratégica de uma cafeteria. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 426-449, 2 maio 2019. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1293>
- CRUZ, B. DE P. A. Abre a porta do bar e deixe as “Mina Gerenciar”. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 21, n. 2, p. 183-213, 1 maio 2020. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2020.v21n2.1566>
- CRUZ, B. DE P. A.; DUTTON, A. **Cozinhando Sonhos**: como futuros gastrônomos planejam empreendimentos socialmente responsáveis. Curitiba: CRV, 2019.
- CRUZ, B. DE P. A.; MONTEIRO, R. A. DA S. **Gastronomia, Cerveja Artesanal e Slow Food**: ideias de negócios sustentáveis. Curitiba: CRV, 2020.

- DELONG, T. J.; VIJAYARAGHAVAN, V. Cirque du Soleil, **Harvard Business School Case**, July, 2002. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=29173>
- DIAMANTES, T.; OVERTON, J. Storytelling: Using a Case Method Approach in Administrator Preparation Programs. **Education**, v. 123, pp. 3-13, 2003.
- ELLET, W. **Manual de estudo de caso: Como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- FARHOOMAND, A. Writing Teaching Cases: A Reference Guide, **Communications of the Association for Information Systems**, vol. 13, 2004, pp. 103-107. DOI: 10.17705/1CAIS.01309
- FAWCETT, S. E.; FAWCETT, A. M. The “Living” Case: Structuring Storytelling to Increase Student Interest, Interaction, and Learning, **Decision Sciences**, vol. 9, n. 1, 2011, pp. 287-298. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4609.2011.00307.x>
- GIL, A. C. Elaboração de Casos para o Ensino de Administração, **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, vol. 2, n. 2, 2004.
- GREEN, M. C. Storytelling in Teaching, **Observer**, vol. 17, n. 4, April, 2004.
- LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. **Case Research: The Case Writing Process**. London: University of Western Ontario, 1973.
- PALACIOS, F.; TEREZZO, M. **Storytelling**. Alta Books Editora: Rio de Janeiro, 2016.
- PULIZZI, J. The Rise of Storytelling as the New Marketing, **Publishing Research Quarterly**, v. 28, 2012, pp. 116-123. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>
- RAESCH, S. M. A. Relato de Casos para o Ensino, com Apoio na Literatura, **Organizações & Sociedade**, vol. 4, n. 8, Abril, 1997, pp. 119-142. <https://doi.org/10.1590/S1984-92301997000200005>
- SILVA, A. B. da; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Aprendendo em Ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem**. 1. ed. João Pessoa: UFPB, 2021.
- SILVA, A. B.; SANTOS, G. T.; BISPO, A. C. K. A. The comics as teaching strategy in learning of students in an undergraduate management program. **Mackenzie Management Review**, v. 18, n. 1, p. 40-65, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p40-65>
- SILVA, A. B.; DIAS JÚNIOR, J. J. L.; CANÓS-DARÓS, L. Estratégias de Ensino Ativas e Desenvolvimento de Competências de Estudantes de Administração: proposta de uma escala de mensuração, **INNO-DOCT 2019**, 2019, pp. 1069-1078. DOI: <http://dx.doi.org/10.4995/INN2019.2019.10258>
- WOODSIDE, A. G.; SOOD, S.; MILLER, K. E. When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing, **Psychology & Marketing**, January, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/mar.20203>