



Revista de Administração Contemporânea

ISSN: 1415-6555

ISSN: 1982-7849

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Passos, Ana Paula Pereira dos; Meneghini, Eleandra  
Maria Prigol; Lana, Jeferson; Marcon, Rosilene

O Caso do Caso: A Escrita e a Aplicação do Método

Revista de Administração Contemporânea, vol. 27, núm. 3, e220045, 2023

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220045.por>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84075233007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UABM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## Caso para Ensino

# O Caso do Caso: A Escrita e a Aplicação do Método



## The Case of the Case: The Writing and Application of the Method

**Disciplina:** Metodologia, Casos para Ensino  
**Temática:** Escrita de casos para Ensino, Aplicação de casos para ensino na modalidade on-line  
**Sector de atividade:** Educação  
**Região:** Brasil

Ana Paula Pereira dos Passos<sup>1</sup>  
Eleandra Maria Prigol Meneghini<sup>\*1</sup>  
Jeferson Lana<sup>1</sup>  
Rosilene Marcon<sup>1</sup>

## INTRODUÇÃO

No início do ano letivo de 2020, João Luiz Marinho estava um tanto ansioso para a sua estreia como estagiário docente na disciplina de Estratégias Organizacionais do curso de graduação em Administração. Ele tinha 25 anos, estava graduado em Administração, com mestrado na mesma área, possuía pouca experiência na docência e encontrava-se em seu segundo ano de doutorado em Administração na Universidade do Aprendizado (UNIAPRE), localizada em Florianópolis, Santa Catarina. Seu orientador e professor da disciplina, Fernando Carvalho, dominava e conduzia com

maestria os conceitos da disciplina. Nas semanas anteriores ao início das aulas, compartilhou o plano com João, explicou-lhe os conteúdos que seriam discutidos e combinou que ele ficaria responsável por conduzir alguns deles em uma das aulas no decorrer do semestre. João percebeu que o método de ensino usado pelo professor Fernando não era o tradicional, com explanação dos conteúdos e suporte de PowerPoint. Ao contrário, ele usava metodologias ativas de aprendizagem, como aprendizagem baseada em problemas (PBL), gamificação, *hands on* e casos para ensino.

\* Autora Correspondente.

1. Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração, Itajaí, SC, Brasil.

**Como citar:** Passos, A. P. P., Meneghini, E. M. P., Lana, J., & Marcon, R. (2023). O caso do caso: A escrita e a aplicação do método. *Revista de Administração Contemporânea*, 27(3), e220045. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2023220045>

**Publicado em Early Access:** 03 de março, 2023.  
**Designado a essa edição:** 25 de abril, 2023.

**Classificação JEL:** I2.

**Editor-chefe:** Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, PPGA, Brasil)  
**Editora Associada:** Paula Castro Pires de Souza Chimentí (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
**Pareceristas:** Júlia Monteiro (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)  
Dois revisores não autorizaram a divulgação de suas identidades.

**Relatório de Revisão por Pares:** A disponibilização do Relatório de Revisão por Pares não foi autorizada pelos revisores.

**Recebido:** 09/02/2022

**Última versão recebida em:** 04/01/2023

**Aceite em:** 18/01/2023

# de revisores convidados até a decisão:

|           | 1 | 2   | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------|---|-----|---|---|---|---|---|---|---|
| 1ª rodada | ✎ | ✎   | ✎ |   |   |   |   |   |   |
| 2ª rodada | ✎ | (X) | ✎ |   |   |   |   |   |   |

Em março de 2020, a pandemia causada pelo novo coronavírus (COVID-19) colocou todos em quarentena. Rapidamente, a UNIAPRE migrou suas aulas para on-line. Era muita novidade. João ficou ainda mais apreensivo sobre como conduzir a aula sob sua responsabilidade e resolveu externalizar suas preocupações com o professor Fernando. Eles estavam em uma chamada de vídeo, conversando justamente sobre as próximas aulas, agora na modalidade on-line: “Professor, percebi que, no plano do tópico de sucessão em empresas familiares que vou conduzir, não consta nenhuma estratégia de aprendizagem. Qual metodologia poderíamos aplicar? – questionou João.” “O que acha de um caso para ensino? Podemos adaptar para on-line, vamos pensar em uma forma de aplicação. Você conhece essa metodologia? – indagou o professor Fernando.” “É um texto curto, apresentado na parte final dos capítulos de livros, um estudo de situações reais, com um conjunto de questões relacionadas – respondeu João.”

Fernando, percebendo que João confundia os modelos, explicou-lhe que o que ele estava retratando era um caso exemplo, mas havia também os estudos de caso, que são métodos de pesquisa. Diferentemente daqueles, o caso para ensino descreve uma situação ou problema específico, com uma narrativa envolvente, e privilegia o processo indutivo de aprendizagem. A proposta é que os alunos se coloquem no lugar do protagonista e sejam encorajados a tomar a decisão. O professor, então, perguntou a João se ele gostaria de construir um caso alinhado aos objetivos de aprendizagem da aula em questão e explicou-lhe que tinha aplicado um caso em turmas anteriores, mas tivera que fazer adaptações, dado que, em suas buscas nas bases de dados, apesar de encontrar casos interessantes, estes não eram adequados ao conteúdo da aula. João refletiu sobre a proposta do professor e concluiu que era importante saber escrever casos, afinal, queria seguir carreira acadêmica e aperfeiçoar sua didática de ensino. Ademais, a mudança brusca causada pela pandemia seria a oportunidade de testar o caso na modalidade virtual.

O tópico de sucessão em empresas familiares seria discutido no décimo encontro da disciplina. João teria que começar a construir o caso imediatamente, para finalizá-lo dentro do prazo. Sentindo-se desafiado, ele começou a escrever seu primeiro caso. Carla, uma colega do doutorado, que também era orientanda do professor Fernando, ajudou-o no processo. Durante a construção, João foi percebendo quão trabalhoso era escrever um caso. Mas algo o preocupava tanto quanto escrever: era o processo de sua aplicação na modalidade virtual. Ele precisava pensar em formas de condução que permitissem a participação ativa dos alunos no processo e a efetivação da aprendizagem indutiva, bem como perceber as diferenças entre um plano de aula na modalidade presencial e uma aula na modalidade virtual.

## PLANEJANDO A ESCRITA

Em fevereiro de 2020, nas duas primeiras aulas da disciplina de Estratégias Organizacionais, João ficou absorvendo o conteúdo junto com os alunos, atentando-se à didática do professor Fernando e fazendo anotações para auxiliá-lo na elaboração das atividades. Era uma turma grande, 54 alunos estavam matriculados. No entanto, João estava preocupado mesmo com a aula que iria ministrar, visto que nas universidades em que se graduou e cursou o mestrado, não teve contato com metodologias ativas. O professor Fernando, no entanto, havia escrito e publicado algumas dezenas de casos. Foi editor de casos em uma revista científica e lecionava a disciplina de casos para ensino no programa de pós-graduação da UNIAPRE. João decidiu que, para iniciar a construção de seu primeiro caso, precisava se familiarizar com eles. Sua estratégia foi pesquisar e baixar casos das principais revistas científicas da área, para identificar seus padrões de estrutura e escrita.

João estava imerso na leitura. Esta era uma jornada intrigante. Acostumado a ler e escrever artigos científicos, olhava com certa estranheza para os casos para ensino. Durante o processo de leitura, ele observou que os casos: (1) centravam-se no relato de uma situação ou problema específico vivenciado por um profissional ou uma empresa; (2) simulavam uma situação real; (3) tinham um dilema bem definido, relevante e emergencial a ser analisado; (4) demandavam uma tomada de decisão; e (5) abriam possibilidades para várias discussões. Ainda, verificou que os casos se apresentavam organizados em duas grandes seções: a narrativa do caso e as notas para ensino. Apesar de ter ficado dias analisando os casos, ainda não se sentia apto a escrever. Por isso resolveu conversar por WhatsApp com o professor Fernando (Figura 1), que havia se colocado à disposição para sanar suas dúvidas.

As dicas do professor Fernando foram somadas aos aprendizados que João obteve em sua pesquisa. Ele tinha percebido que, na introdução, os autores informavam a data e o local em que se passava o caso, apresentavam os protagonistas principais e o contexto da organização e introduziam o famoso dilema, que depois era resgatado no último tópico da seção da narrativa do caso. Também havia verificado que, no fechamento do caso, em geral, eram feitos alguns direcionamentos e eram incluídos questionamentos mais reflexivos sobre o dilema, tanto em forma de perguntas quanto de afirmações.



**Figura 1.** Diálogo entre João e o professor Fernando.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## ELE, O TEMIDO DILEMA

João estava ciente da situação organizacional que simularia, apesar de ainda não ter certeza de como delimitaria o dilema. Durante suas pesquisas, havia observado, nas instruções para autores das revistas, que poderia optar pelo relato de um caso real ou de um caso fictício, baseado em experiências anteriores de consultoria, por exemplo. João tinha contato com algumas empresas e escolheu escrever sobre o caso real de uma empresa em particular, uma indústria de tintas, composta por sete núcleos familiares, da qual tinha acesso fácil aos gestores. Essa empresa estava vivenciando o planejamento do processo de sucessão, que era a situação-problema do qual iria tratar na narrativa. Para tanto, foram coletados dados secundários e públicos disponíveis na internet e em documentos internos da empresa, bem como dados primários, já que João agendara entrevistas individuais com representantes dos núcleos familiares da empresa.

O professor Fernando o ajudou na construção de um roteiro para orientar as entrevistas. Nele, foram incluídas questões relativas à situação-problema e sobre os antecedentes

dos envolvidos e da organização. Após concluir as entrevistas, João as transcreveu e as juntou aos demais dados coletados, organizou todas as informações de acordo com sua cronologia e os temas. No entanto, em meio àquele amontoado de informações, tentava vislumbrar qual seria o seu dilema, recordando a necessidade pontuada pelo professor Fernando, e que também tinha observado, que era possuir um problema relevante e emergencial que implicasse tomar uma decisão imediata, mas para o qual não tivesse uma resposta clara. Tinha que ser algo que permitisse vários direcionamentos aos alunos. Quanto mais pensava, mais se sentia perdido.

Era um momento crucial. João precisava de ajuda e decidiu enviar para o professor Fernando as informações que tinha organizado, além de listar os obstáculos que visualizava nas informações que a empresa lhe tinha passado, sobre o processo de sucessão. Ele acreditava que um daqueles obstáculos poderia ser o dilema do caso. O professor Fernando refletiu junto com João e tentou identificar o problema principal, que fosse o mais abrangente e, simultaneamente, permitisse gerar mais discussões sobre as soluções possíveis. Ao final, ambos concordaram que a principal decisão a ser tomada pela empresa se referia a realizar uma sucessão interna

ou uma sucessão externa. Mas também cabia verificar decisões relacionadas, como: em uma sucessão interna, seria melhor optar por um dos sócios gestores ou pela extinção do cargo? Na sucessão externa, como escolher um gestor do mercado com conhecimento sobre o segmento e alinhado à cultura da empresa?

## TRÊS CABEÇAS PENSAM MELHOR QUE DUAS – CONSTRUINDO COAUTORIAS

Enquanto escrevia, João conseguia ver e delimitar mais claramente o seu dilema (ver o Anexo 1). Porém, queria a avaliação de algum colega experiente e pensava na possibilidade de incluir um coautor para discutir com ele a construção do caso. Naquela tarde, tinha um *call* agendado com Carla, a qual, conforme soube recentemente, escrevia casos para ensino. Ambos nutriam uma relação colaborativa. João aproveitou o momento e relatou sua iniciativa de escrever um caso e verificou a possibilidade de ela ajudá-lo com a leitura do seu esboço. “Que legal, João, você está pensando em submeter para algum evento da nossa área?” – perguntou Carla. “Não pensei. Mas é uma ideia. O professor Fernando pediu para aplicar com a turma da disciplina de Estratégias Organizacionais. Você gostaria de ser coautora e escrevermos juntos?” – questionou João, entusiasmado. “Claro, acredito que o Fernando goste da nossa sinergia e é mais uma possibilidade de aprendizado! Fazemos assim: me envie o que você já escreveu, vou contribuindo com controle de alterações e fazendo anotações, assim você vai entendendo o processo de escrita. Vai ver que é viciante escrever casos, eu adoro!” – finalizou Carla.

João enviou o que havia escrito. Era curto, cinco páginas. Carla, que já havia feito uma disciplina sobre a utilização do método do caso no curso de doutorado, também ficou entusiasmada. Ela gostava de escrever casos e para ela era muito gratificante poder passar os seus ensinamentos a quem estava interessado em aprender.

## LEMBRE DOS SEUS OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Assim que recebeu o arquivo, Carla o abriu e realizou a leitura. Ela gostou do que leu. Apesar de ser iniciante, João tinha ‘jeito’ para escrever casos. Carla enviou o arquivo com alterações e ligou mais tarde para conversarem: “João, você fez uma boa narrativa, mas precisa fazer alguns ajustes. Percebi que você explanou poucas situações diretamente relacionadas ao dilema do caso. Sugiro que forneça informações que ajudem os alunos na tomada de decisão e não aborde tantos itens não relacionados, porque ficou abrangente, e o caso perdeu a objetividade.” “Entendi. Devo focar em informações

que podem contribuir para a solução do dilema e retirar as que não auxiliam na delimitação?” – perguntou João.” “Isso. Lembro também que precisa estar alinhado aos seus objetivos de aprendizagem. Os casos são escritos para servirem a objetivos específicos. A falta de um posicionamento prejudica a sua adoção. Vejo que você escreveu dois objetivos de aprendizagem” (ver Anexo 2). “Essa definição está relacionada ao dilema e norteará sua narrativa. Acho que os objetivos, a escolha do tópico dentro da disciplina e o dilema em si são bons, mas essa generalização nas informações faz o leitor se perder.” – Carla pausa e continua: “Não esqueça de que o dilema, além de abrir diversas opções de resolução, também precisa ter potencial para se relacionar com os conceitos teóricos que serão tratados na aula definida.”

Outro ponto mencionado por Carla, sobre a escrita da narrativa do caso, foi que em alguns momentos houve a apresentação de opções de resolução, mas isso não seria o ideal. João deveria discorrer sobre as possibilidades nas notas de ensino, para que os próprios alunos reflitam sobre as alternativas possíveis. Ainda, é desejável tornar o texto mais interessante, dialogar com o leitor e estimular a emergência de dúvidas, que vão repercutir nas respostas que serão atribuídas ao caso. Por fim, Carla orientou João a rever a questão de juízo de valor, que não é bem-vinda na redação de casos, salientando que não se deve tecer uma revisão na narrativa. Ela é trabalhada nas notas de ensino a partir da análise das questões de discussão.

João agradeceu, desligou e, enquanto preparava um café, repassou a conversa e tentou esquematizar os próximos passos em sua mente. Primeiro, retornaria à seção da narrativa do caso para fazer os ajustes sugeridos por Carla e prestaria atenção aos ajustes realizados por ela. Antes de reenviar o arquivo ao professor Fernando, pediria novamente a análise de Carla. Somente depois de bem alinhada entre eles é que encaminhariam a versão para a leitura do professor. Ele estava ansioso por seu feedback!

Ainda durante a semana, João e Carla dedicaram-se à seção da narrativa. Eles tinham diferentes personagens para a história, considerando que a empresa era composta por sete núcleos familiares. Assim, para demonstrar as opiniões controversas dos sócios sobre o processo de sucessão, optaram por simular uma reunião utilizando os trechos mencionados nas entrevistas individuais (ver Anexo 3). A caracterização de personagens foi baseada nos atores-chave, como: o diretor-presidente; a sócia que sugeriu ouvir cada sócio, individualmente, sobre o processo de sucessão; e os sócios-gestores que eram vistos por alguns dos entrevistados como possíveis sucessores. Ao fim, quando se sentiram satisfeitos, reenviaram o arquivo para o professor Fernando. Um dia depois, o professor lhes respondeu: “Olá, João e Carla! Que bom que resolveram trabalhar juntos! Fico feliz em receber a versão da seção de narrativa do caso. Vejo que se empenharam

na escrita. Apenas para fins de melhoria, sugiro que abusem um pouco mais da criatividade na construção dos títulos e subtítulos. Sobre a aplicação do caso no formato on-line, vocês já pensaram na operacionalização? Fiz algumas anotações no arquivo, segue em anexo. Fico à disposição.”

João e Carla ainda não tinham tido uma boa ideia sobre como fazer a aplicação do caso na modalidade virtual e repassaram essa dúvida ao professor. Na sequência, João realizou os ajustes sugeridos e readequou também os títulos e subtítulos. Pensou que poderia explorar a área de atuação da empresa. Como se tratava de uma indústria de tintas, ele verificou o significado das cores e fez os tópicos alinhados, como por exemplo: ‘verde, a cor do crescimento’ e ‘vermelho, a cor dos conflitos’. Validou então a sugestão com Carla, e passaram a se preparar para a construção das notas de ensino. Ele combinou com Carla que tomaria a iniciativa do caso, pois queria aprender a produzir de fato. Assim, ela ficaria como seu suporte.

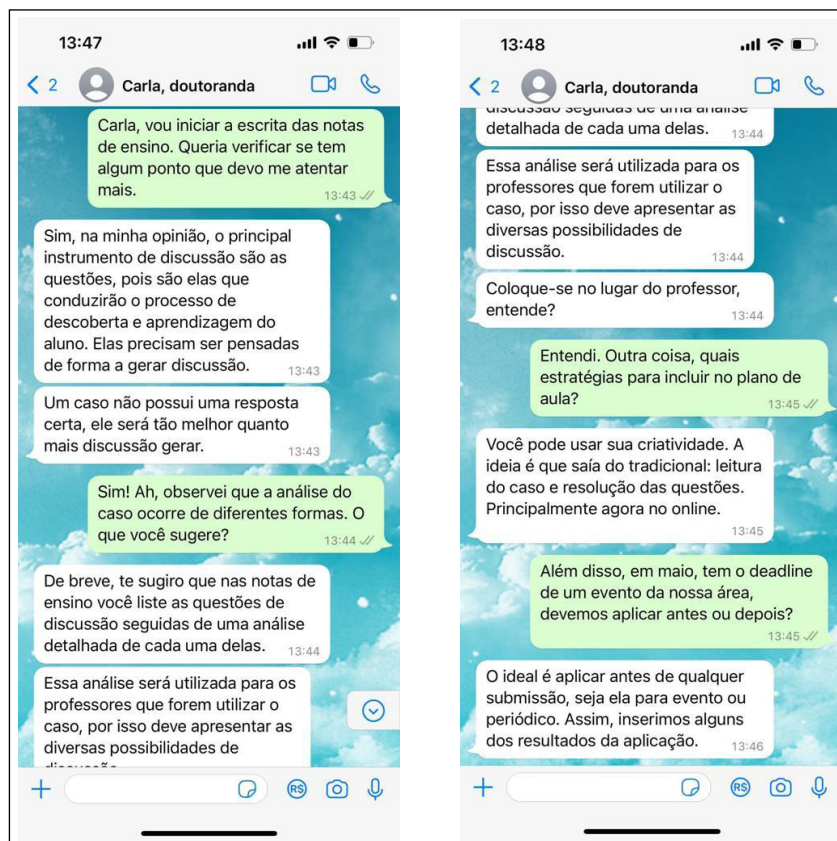
## SEGUINDO PARA NOTAS DE ENSINO

João sentia que precisava de mais subsídios antes de mergulhar na escrita das notas de ensino, por isso recorreu novamente às bases de dados, avaliou o padrão de estrutura de alguns casos, mas agora centrou-se apenas nas notas. Verificou

que os autores apontaram: (1) as fontes de dados utilizadas na narrativa do caso; (2) os objetivos de aprendizagem; (3) as sessões e disciplinas sugeridas para aplicação; (4) a proposta de um plano de aula; (5) questões para discussão; e (6) a análise das questões articulada com a base teórica.

Anteriormente, João tinha escrito os objetivos de aprendizagem e incluído a disciplina para aplicação, por isso, o próximo tópico seria escrever as fontes de dados. Ele relatou sobre as entrevistas realizadas e quanto à decisão de alterar o nome da empresa e dos personagens, de modo a preservar o seu sigilo. Na sequência, começou a pensar sobre a definição das questões e do plano de aula. Estava ciente de que as questões deveriam estar alinhadas aos objetivos. Mas sentia-se inquieto, primeiro, pela falta de experiência na aplicação de casos e, segundo, pelo fato de estarem com as aulas no modelo remoto e não saberem até quando ficariam dessa forma.

João questionava-se sobre como definir questões que gerem discussão. Será que deveria abordar as duas possibilidades de aplicação – presencial e on-line? Quantas alternativas seriam suficientes para a análise do caso? Quais seriam as melhores estratégias para incluir em plano de aula virtual? Em que momento se deve testar o caso com a turma? Estava imerso em dúvidas e resolveu conversar por WhatsApp com Carla (Figura 2).



**Figura 2.** Diálogo entre João e Carla.

Fonte: Elaborado pelos autores.

João seguiu as sugestões de Carla, mas, em suas leituras, verificou casos em que as questões eram seguidas de uma discussão geral, em vez de uma análise detalhada de cada uma. Também visualizou casos que, na resolução das questões, apresentavam fotos ou ilustrações de esquemas construídos durante a aplicação de teste do caso. Percebeu, ainda, que a redação das notas, em alguns casos, era mais dialogada com o professor e reflexiva, com novos questionamentos nas próprias respostas e, em outras, mais descritiva.

## APLICAÇÃO DO CASO

Os dias foram passando, João realizava sua rotina de doutorando, e os encontros presenciais na universidade foram sendo substituídos por videochamadas e videoconferências entre os colegas doutorandos e mestrands. Em uma delas, Carla e João relataram aos demais a experiência de João com a produção de seu primeiro caso para ensino. João ficou atônito ao saber que muitos tinham experiência com a produção. Curiosos com o andamento do seu caso, questionaram-lhe como seria a aplicação. Percebendo que João ainda não tinha clareza sobre o tema, os colegas foram dando ideias de como tornar a aplicabilidade do caso para ensino mais atrativa, mesmo na modalidade virtual síncrona: “Que tal você pedir para os alunos gravarem um vídeo, em uma videochamada entre eles, simulando uma reunião dos sócios da empresa, na qual estariam discutindo o processo de sucessão como se fossem os protagonistas, posicionando-se de acordo com a visão também exposta pelo personagem no caso?” – sugeriu Nara. “Acho que seria legal deixar aberto, não precisa ser vídeo. Em uma aplicação que fiz, os alunos fizeram a simulação de uma reunião, mas eles usaram gravação de áudio e postaram como um podcast para acesso dos demais” – complementou Luzia. “Poderia também fazer essa simulação na aula. O aplicativo usado pela UNIAPRE permite a divisão da turma em salas paralelas; poderia dividir entre os personagens que vão atuar, fornecer uns minutos para discutirem em uma sala paralela e depois virem à sala geral, fazer a reunião. Assim, fica mais improvisado e podem surgir coisas diferentes” – falou Lucas.

A conversa estendeu-se por mais um tempo por outros assuntos, e João, ao final, agradeceu aos colegas pelas ideias para aplicação de seu caso e pelos seus relatos, como o de Lucas, um doutorando do terceiro ano, o qual agregou que, em seu estágio em docência, o professor passou o caso para a turma, dividiu-a em grupos, solicitou que realizassem a resolução como tarefa de casa e a apresentasse na aula seguinte. Ele enfatizou que isso não foi produtivo e que a forma como se aplica o caso é tão importante quanto sua escrita.

Naquela noite, João não conseguia se desligar do tema da aplicação do caso. Pensava nas sugestões dos colegas e mentalmente as operacionalizava. Por fim, decidiu colocar as ideias no papel. Anotou as sugestões dos colegas e teve um estalo: e se chamasse os colegas para serem os personagens do caso, simulando as entrevistas para eles durante a aula? O professor Fernando havia mencionado a respeito da dificuldade que os alunos têm em realizar a leitura prévia do caso, e, no formato on-line, ele suspeitava que seria ainda mais complicado. De imediato, chamou Carla e lhe relatou sua ideia. Inicialmente, ela ficou um tanto cética e pontuou que isso poderia influenciar as decisões dos alunos, já que estes poderiam simpatizar mais com um personagem e menos com outro. Mas, durante a conversa, concluíram que era uma possibilidade plausível e bastante inovadora de apresentar a estória do caso.

Entretanto, além de apresentar a estória de uma forma diferente e envolvente, era ainda mais relevante a maneira como os alunos discutiriam e resolveriam o dilema, pois neste momento estariam ao mesmo tempo atuando como protagonistas. João estava pensando sobre as ideias de Nara, Luzia e Lucas. Suas preocupações relacionavam-se ao tempo destinado à aula para a realização da dinâmica, à sua organização e ao envolvimento dos alunos, que costumavam ficar com as câmeras desligadas e se engajar menos na aula virtual em relação às que ocorrem presencialmente. Ele foi anotando seus pensamentos para discuti-los com o professor Fernando.

## FECHANDO O CASO

João começou pelas questões de discussão: propôs um conjunto de questões alinhadas à disciplina de Estratégias Organizacionais e elaborou a resolução das questões associando os conceitos teóricos com a situação organizacional percorrida. Ao finalizar, enviou o arquivo para Carla. Eles tinham criado uma sinergia interessante: um escrevia e mandava para o outro, que contribuía e fazia a devolutiva. Assim, João estava aprendendo muito. Carla retornou-lhe com alguns comentários, pediu-lhe que tivesse cuidado com a resolução das questões, dado que as informações necessárias para que os alunos pudessem responder precisavam constar na narrativa do caso. Ela também pontuou que é necessário que as questões estejam bem alinhadas com os objetivos de aprendizagem e não devem apresentar, na sua redação, teorias e conceitos. Como exemplo, ela mencionou a questão 3 do caso, em que João citou uma fonte específica, o que não deveria ser feito. Ainda frisou que as questões não devem parecer um exercício, mas precisam despertar interesse e privilegiar a discussão.

Sobre a aplicação do caso, Carla sugeriu que marcassem uma conversa com o professor Fernando, que foi agendada para o dia seguinte. Antes disso, João pontuou todas as sugestões discutidas com os colegas e a sua própria ideia. No restante da tarde, reescreveu as questões de discussão (ver Anexo 4) e as análises, incluindo *transition questions* (TQs), a fim de nortear o debate dos alunos. Na sequência, iniciou a escrita do plano de aula, conforme as orientações de Carla, que comentou com João que ele, além de verificar sugestões de outros casos, deveria ler também algum artigo ou livro que abordasse estratégias de ensino. No dia seguinte, na reunião agendada por Carla, o professor Fernando demonstrou estar satisfeito com as sugestões de aplicação e deixou a critério de João e Carla sua definição.

Estava se aproximando a data em que João daria a aula no seu estágio em docência e o seu primeiro caso para

ensino estava quase finalizado. Ele estava satisfeito com o que havia construído com ajuda do professor Fernando, de Carla e dos colegas do programa de pós-graduação. Entretanto, sentia-se inseguro, afinal, seria durante a aplicação do caso que ele teria o seu primeiro feedback formal de terceiros. Mas precisava decidir se utilizaria uma das sugestões dos colegas, que já haviam sido testadas, ou se testaria uma nova estratégia. Também se indagava sobre sua própria ideia de simular um teatro com a participação de seus colegas, para apresentar o caso aos alunos durante a aula. Qual das aplicações sugeridas renderia maior participação ativa dos alunos no processo? Qual seria o formato mais adequado de conduzir a apresentação do caso e a discussão do dilema? Quais seriam as principais diferenças entre o plano de uma aula presencial e o de uma aula virtual?

## ANEXO 1

Afinal, qual a melhor decisão a ser tomada? Deveriam realizar a sucessão interna ou externa? Na sucessão interna, seria melhor optar por um dos sócios gestores ou pela extinção do cargo? Na sucessão externa, um gestor do mercado com conhecimento sobre o segmento traria benefícios à Tink? A cultura da empresa estaria em risco, com a sucessão externa? A Tink estaria preparada para este processo de sucessão? Muitas eram as dúvidas e os desafios sobre a futura gestão da Tink.

**Figura A1.** Dilema.

## ANEXO 2

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Estratégias Organizacionais e Gestão de Pessoas, em sessões que abordem os conceitos relacionados à sucessão em empresas familiares, competências gerenciais e manutenção da cultura. Por meio do caso, espera-se que o aluno desenvolva a compreensão da definição do termo 'sucessão' e suas possíveis implicações na cultura, bem como o entendimento das competências gerenciais necessárias para a posição de diretor-presidente de uma organização. Portanto, os objetivos didáticos são: (a) compreender os conceitos de sucessão, competências gerenciais e manutenção da cultura; e (b) analisar de forma crítica os processos de sucessão interna e sucessão externa em uma empresa familiar.

**Figura A2.** Objetivos de aprendizagem.

## ANEXO 3

Por um lado, uma parte dos sócios, principalmente os que não atuavam na empresa, defendia a sucessão externa, por não identificar, na atual equipe, o perfil apto a ocupar a cadeira de Pedro. Apoiavam a ideia de profissionalizar a gestão, a fim de separar as relações familiares das decisões profissionais na Tink ...

...já o grupo que defendia a sucessão interna, composto por sócios gestores e seus familiares, apostava principalmente na manutenção da cultura da empresa, o que, para eles, seria posto em risco por um profissional do mercado. O grupo acreditava que alguém interno, que já atuava na Tink, teria facilidade em dar continuidade à gestão atual, sem realizar mudanças extremas. Eles defendiam a cultura familiar e queriam que a empresa continuasse a ser gerida por um dos sócios.

**Figura A3.** Apresentação de opiniões controversas.

## ANEXO 4

Questão 1. Detalhe as características da empresa Tink.

Questão 2. Avalie as opções de sucessão para a Tink, considerando os seus impactos.

Questão 3. Identifique e analise as competências gerenciais de cada um dos sócios gestores para fins de sucessão na empresa Tink.

Questão 4. Na Tink, a manutenção da cultura apresentou-se como fator preponderante, na perspectiva de vários sócios-gestores. O que fazer para garantir a manutenção da cultura da empresa, em cada um dos modelos sucessórios?

**Figura A4.** Questões para discussão.

## Notas de Ensino

### RESUMO

Este caso objetiva promover uma reflexão sobre o processo de escrita de casos para ensino e direcionamentos para aplicação do método. Em 2020, João Luiz Marinho, doutorando em Administração na Universidade do Aprendizado (UNIAPRE), foi desafiado pelo professor Fernando a escrever o seu primeiro caso para ensino para aplicação na disciplina de Estratégias Organizacionais, da qual era estagiário em docência. Porém, muitos questionamentos sobre a construção e aplicação de casos para ensino sondavam os pensamentos de João, uma vez que este não tinha experiências anteriores com o método, possuía pouca prática na docência e a migração das aulas para a modalidade on-line era novidade. Assim, a proposta foi fazer com que os alunos se colocassem no lugar de João, a fim de propiciar um debate sobre a escrita e aplicação de um caso para ensino na modalidade on-line. Sugere-se sua aplicação nos cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu em Administração, nas disciplinas de Metodologia e Casos para Ensino.

**Palavras-chave:** casos para ensino; escrita; aplicação do método; aula on-line.

### ABSTRACT

This case aims to promote a reflection on the teaching case writing process and directions for applying the method. In 2020, João Luiz Marinho, a doctoral candidate in Administration at the University of Learning (UNIAPRE), was challenged by Professor Fernando to write his first teaching case for application in the Organizational Strategies discipline, of which he was an intern in teaching. However, many questions about the construction and application of teaching cases probed João's thoughts, since he had no previous experience with the method, he had little practice in teaching, and the migration of classes to the online mode was very new. Thus, the proposal is to make students put themselves in João's place, in order to provide a debate on the writing and application of a case for online teaching. It is suggested that it be applied in lato sensu and stricto sensu graduate courses in Administration in the disciplines of Methodology and Teaching Cases.

**Keywords:** teaching cases; writing; method application; online class.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O presente caso foi construído para aplicação nos cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu em Administração nas disciplinas de Metodologia e Casos para Ensino, em sessões que abordem concepções relacionadas à construção e aplicação do método de casos. Espera-se que o aluno possa desenvolver a compreensão sobre o processo de escrita de casos e os direcionamentos para aplicação na modalidade on-line. Assim, os objetivos de aprendizagem são: (a) compreender o processo de escrita de um caso para ensino; e (b) refletir sobre a aplicação de um caso para ensino na modalidade on-line.

## FONTES DE DADOS

Este caso para ensino foi baseado em situações reais experienciadas pelos autores na produção, aplicação e publicação de casos para ensino. Para efeitos didáticos, os autores criaram uma situação e personagens fictícios, bem como fizeram uso de recortes de um caso para ensino publicado, com a autorização dos seus autores, para representar o caso que estava sendo escrito pelos protagonistas. Foi escolhido, como exemplo, o caso intitulado 'Santo de

casa ou sangue novo? Caso de sucessão da Tink', publicado na *Revista de Administração Contemporânea* no ano de 2021, porque se verificou, junto à primeira autora deste caso, que se tratava de sua primeira experiência de escrita de um caso para ensino.

## PLANO DE ENSINO

Para discussão, sugere-se que o caso seja disponibilizado aos alunos para leitura prévia, sem as notas de ensino. O professor pode fazer a abertura da discussão em plenário, expondo a dinâmica que será usada para a análise do caso. Propõe-se que seja realizada uma discussão inicial, em pequenos grupos, das questões propostas, e uma discussão final no grande grupo. A modalidade on-line pode ser explorada alternando os membros dos grupos e lhes atribuindo missões dentro do novo grupo alocado, a fim de aumentar o dinamismo nas discussões. Por fim, o professor pode fechar as discussões no grande grupo equalizando as informações, mapeando os discursos dos alunos e relacionando-os aos conceitos teóricos subjacentes. Na Tabela 1, apresenta-se a distribuição de horários proposta para aplicação do caso para ensino em sala de aula.

**Tabela 1.** Sugestão para distribuição do horário para aplicação do caso para ensino.

| Atividades                                | Duração (minutos) |
|-------------------------------------------|-------------------|
| Abertura da discussão do caso em plenário | 5                 |
| Discussão das questões em pequenos grupos | 40                |
| Discussão das questões no grande grupo    | 40                |
| Fechamento das discussões                 | 15                |

Nota. Fonte: Elaborado pelos autores.

## ABERTURA DA DISCUSSÃO DO CASO EM PLENÁRIO

No início da discussão, o professor pode explicar a dinâmica da análise e a discussão do caso para ensino e fazer duas questões de abertura: ‘O que é um caso para ensino? Qual a diferença entre caso para ensino, casos-exemplos e estudo de caso?’ Essas questões permitirão sanar as dúvidas que os alunos apresentarem sobre a conceituação da metodologia de casos. Também seria relevante pontuar a existência dos diferentes tipos de casos que contribuem para distintos aprendizados e desenvolvimento de competências específicas, como investigação, prospecção, decisão e debate (Moldoveanu, 2022), informando aos alunos que, no caso em análise, prevalece a visão de um caso de decisão.

Na sequência, recomenda-se que os pequenos grupos (de três ou quatro alunos, dependendo do tamanho da turma) discutam as questões propostas sobre a escrita e aplicação de um caso para ensino. Com tais conhecimentos, os alunos estarão preparados para compartilharem seus argumentos e posições durante a discussão no grande grupo. O professor deve mediar o debate e realizar um mapeamento do que foi discutido, para o fechamento posterior do plenário.

## ANÁLISE DO CASO EM PLENÁRIO COM SUPORTE DA LITERATURA

Para estimular a análise do caso, foram propostos dois eixos de questões. O primeiro contempla discussões sobre o processo de escrita de um caso para ensino, e o segundo sobre a aplicação de um caso na modalidade on-line. Essas questões são sugestivas, podendo ser alteradas a critério do professor, considerando a melhor aderência a seu plano de aula.

### Eixo 1: Processo de escrita de um caso para ensino

**Questão 1.** Considerando os aprendizados de João, como você planejaria o processo de escrita de um caso para ensino?

O objetivo da primeira questão consiste em refletir sobre o planejamento da escrita de um caso para ensino. Para tanto, são propostas TQs:

**TQ 1.** Como João planejou a escrita do seu primeiro caso para ensino?

O professor precisa instigar os alunos a mapearem as etapas consideradas por João na escrita do seu primeiro caso para ensino. Foi possível observar que, para se preparar para a escrita, João pesquisou e baixou alguns casos das principais revistas científicas da área e identificou seus padrões de estrutura e escrita. Com os entendimentos iniciais, João delimitou os objetivos de aprendizagem, a seção da aula e a disciplina para a qual o caso se destinaria. Depois buscou uma empresa que tinha vivenciado a situação-problema da qual iria tratar na narrativa e realizou uma coleta de dados primários e secundários. Em seguida, munido dos dados, definiu o dilema principal e escreveu a narrativa considerando a caracterização dos personagens e da empresa e as situações relacionadas ao dilema principal. Com a seção da narrativa finalizada, João começou a trabalhar na seção das notas de ensino, definiu as questões considerando os objetivos de aprendizagem, escreveu sugestões de respostas para as questões, incluiu a fonte dos dados e, por último, iniciou a escrita do plano de aula.

**TQ 2.** Quais métodos diferentes você acredita que possam ser aplicados para o planejamento da escrita de um caso?

O professor deve permitir que os alunos usem a imaginação para desenhar cenários distintos de planejamento da escrita de casos e evidenciar que esse planejamento pode seguir diferentes padrões. Em primeiro lugar, a leitura de casos para ensino publicados, bem como de livros e artigos que se destinam a discutir sobre a escrita de casos (com Alberton & Silva, 2018; Roesch, 2007), consiste em uma estratégia para autores iniciantes, mas também para autores que desejam manter-se atualizados e aprimorar sua escrita de casos. Em segundo, apesar de muitas vezes os objetivos de aprendizagem serem os precursores na escrita, existem autores que iniciam a redação ao conhecerem uma situação-problema interessante no cotidiano organizacional, que acreditam ser relevante para discussão em sala de aula ou que se aproxime de temas já tratados em suas disciplinas.

Terceiro, o dilema norteia a narrativa; aparentemente seria necessário defini-lo para poder construir, mas pode ocorrer de o dilema ir se definindo, de forma simultânea, ao longo da escrita da narrativa. Quarto, as resoluções das questões podem ser pensadas depois da aplicação, de acordo com as respostas dos próprios alunos. Por fim, participar de eventos científicos em temas específicos de casos para ensino pode trazer insights interessantes na melhoria da escrita de casos, assim como sua aplicação em sala de aula pode denunciar problemas de interpretação que darão margem à melhoria.

**Questão 2.** Considerando os aprendizados de João, como escrever uma boa narrativa em um caso para ensino?

O objetivo da segunda questão é discutir os elementos centrais na escrita da narrativa de um caso e as possibilidades de recursos para torná-la mais atrativa. Para tanto, são propostas TQs:

TQ 1. Quais elementos João ponderou na redação da narrativa do caso?

O professor precisa conduzir os alunos a esquematizarem os elementos pontuados durante o caso que foram considerados por João na redação da narrativa. Verifica-se que o primeiro elemento da narrativa consiste na introdução. João percebeu que esta seção contempla: (1) a data e o local em que se passava a história, (2) o protagonista e o contexto e (3) o dilema. Essas informações são estruturais, permitem ao leitor conhecer o contexto e a temporalidade, criar empatia com o protagonista e se conectar com o dilema (Alberton & Silva, 2018). Também apresentam o tema do caso ao leitor e devem instigá-lo a resolver a situação e a continuar a leitura (Silva & Bandeira-de-Mello, 2021).

Os outros elementos que são ponderados nas demais seções da narrativa consistem em: (1) descrição do contexto, (2) antecedentes, (3) indivíduos envolvidos e (4) situações relacionadas ao dilema. A narrativa é estruturada em seções, separadas por subtítulos. Recomenda-se pensar sobre a estrutura mais lógica e interessante de a história ser contada a um leitor que desconhece qualquer informação relativa à situação que lhe será exposta (Roesch, 2007). As informações precisam auxiliar a tomada de decisão, e devem ser estruturadas, ordenadas de forma cronológica e encadeadas, escritas com objetividade e imparcialidade (Alberton & Silva, 2018). Nem todas as informações serão usadas, algumas poderão não ter utilidade. Deve-se priorizar o que é relevante (Silva & Bandeira-de-Mello, 2021) para o aluno desenvolver uma análise profunda do caso e realizar uma discussão rica na sala de aula (Chimenti, 2020).

TQ 2. Quais recursos você sugeriria para tornar a narrativa mais atrativa?

O professor deve estimular os alunos para inicialmente verificarem os recursos apontados durante o caso e, na

seqüência, usarem sua criatividade para sugerir recursos que poderiam tornar a narrativa de casos mais atrativa. Exercícios podem ser realizados em sala de aula a fim de identificar recursos usados em outros casos publicados. Dessa forma, o professor pode orientar os alunos a contrastarem aquelas publicações com os exemplos dados neste caso. No caso, foi proposto que João desenvolvesse uma escrita romantizada e dialogada com o leitor, com títulos e subtítulos imaginativos, diálogos entre personagens e um antagonista. Observa-se que o processo de escrita de um caso é desafiador, quem escreve precisa ser engenhoso, original e inspirador (Chimenti, 2020), desvincular-se da linguagem acadêmica tradicional e adotar uma narrativa mais informal (Alberton & Silva, 2018). Portanto, os alunos podem ser inovadores em suas sugestões para que tornem o caso mais próximo da realidade vivenciada (Faria & Figueiredo, 2013), inserindo-se de maneira efetiva na posição do tomador de decisão e exercitando suas habilidades na aplicação do caso (Meller-da-Silva & Lapedra, 2021).

TQ 3. Como definir um dilema que promova uma boa discussão?

O professor tem de encorajar os alunos a observarem, na narrativa do caso, como João delimitou o dilema e, em seguida, refletirem sobre as características que permeiam um bom dilema que permitirá uma boa discussão. Conceitua-se dilema como um problema vivenciado por um profissional ou uma organização, que demanda a tomada de decisão e apresenta diferentes possibilidades de resolução (Alberton & Silva, 2018). Neste caso, observou-se que, para definição do dilema, João considerou seu contato com algumas empresas, escolheu escrever sobre um caso real, pois nada supera os problemas reais, sempre é mais interessante um dilema que emerge da história e das entrevistas com os envolvidos do que um dilema fictício (Chimenti, 2020). João também buscou uma situação-problema relevante e emergencial, que tinha potencial para se relacionar com os conceitos teóricos e estimular o aluno a refletir sobre diferentes caminhos (Alberton & Silva, 2018), sem uma solução óbvia.

Além disso, verificou-se que João apresentou, de forma indireta, o dilema nas seções gerais da narrativa, a partir de situações relacionadas e com maior ênfase ao fim da Introdução e no parágrafo final da última seção da narrativa, com direcionamentos e questionamentos. Dessa forma, o caso para ensino se apresenta de maneira circular, o início e o término se complementam. No parágrafo final, repetem-se algumas informações relativas à situação-problema e desafia-se o aluno a buscar alternativas para solucionar o dilema (Roesch, 2007). O fechamento do caso precisa se dar em um momento interessante e com tensão e emergência, de modo que o aluno assuma, de fato, o papel de protagonista (Silva & Bandeira-de-Mello, 2021).

**Questão 3.** Considerando os aprendizados de João, como escrever uma boa seção de notas de ensino em um caso para ensino?

O objetivo da terceira questão é discutir os elementos centrais na escrita das notas de ensino. Para focar as notas de ensino, são propostas TQs:

TQ 1. Como são delineados os objetivos de um caso e a disciplina para aplicação?

O professor precisa estimular os alunos a identificarem, na narrativa do caso, como os objetivos e a disciplina foram escolhidos e, depois, refletirem sobre outros meios para sua delimitação. No caso, a motivação da escrita foi sua aplicação em uma aula de sucessão em empresas familiares, da disciplina de Estratégias Organizacionais. Logo, a escolha da disciplina foi natural e os objetivos respeitaram o intuito da aula destinada. Entretanto, conforme mencionado anteriormente, o planejamento da escrita pode seguir diferentes padrões. Às vezes os autores iniciam a escrita ao conhecerem uma situação-problema interessante no cotidiano organizacional, consequentemente, precisam refletir sobre um tópico dentro de uma disciplina que se relacione ao problema identificado e definir objetivos que lhe estejam alinhados. Os objetivos devem ser definidos pensando no aluno que vai ler e interpretar o caso e não no professor que irá aplicá-lo (Silva & Bandeira-de-Mello, 2021). Os casos são desenvolvidos para servir a um ou mais objetivos de aprendizagem, e os autores precisam repassar claramente essas informações durante a escrita, dado que a falta de um posicionamento claro prejudica a adoção do caso.

TQ 2. Como definir questões de discussão no caso que permitam diferentes soluções?

Conforme sugerido nas questões anteriores, o professor deve, primeiro, conduzir os alunos a verificarem os pontos levantados na narrativa sobre a definição de questões e, na sequência, permitir que reflitam, como alunos, quais questões os permitiriam maior debate e apresentariam mais possibilidades de respostas. No caso, foi mencionado que as questões de discussão conduzirão o processo de descoberta e aprendizagem do aluno e, por isso, precisam ser escritas de forma a forçá-lo a pensar na solução, sem esquecer que um caso não possui uma resposta certa. As questões têm de ser alinhadas com os objetivos de aprendizagem, ser criativas e não parecer um mero exercício. Portanto, na sua definição, deve-se pensar sobre o dilema e sobre as alternativas para sua análise e discussão. As questões precisam estar dispostas em uma sequência lógica (Silva & Bandeira-de-Mello, 2021), para facilitar o seu entendimento pelo aluno. A organização pode ser feita de acordo com os objetivos de aprendizagem ou com títulos e subtítulos do caso (Roesch, 2007). Questões bem formuladas despertam interesse, inspiram discussões e

avivam a aprendizagem (Roesch, 2007), além de induzirem o aluno a considerar hipóteses e os prós e contras relacionados (Silva & Bandeira-de-Mello, 2021).

TQ 3. Como construir análises das questões de discussão que auxiliem a aplicação do caso?

O professor tem de, novamente, lembrar que o planejamento da escrita tem diferentes padrões: as análises das questões podem ser feitas pelos autores, mas também podem ser pensadas a partir da aplicação do caso em sala, de acordo com as respostas dos próprios alunos. Primeiro, os alunos precisam perceber as discussões feitas durante o caso. Observa-se que João foi orientado a listar as questões de discussão seguidas de análise articulada com base teórica, bem como a usar apenas informações sobre a empresa que se encontram na narrativa do caso. Em segundo lugar, os alunos podem se imaginar no papel de futuros professores que aplicarão os casos, refletindo sobre quais informações na resolução das questões seriam úteis para auxiliar a sua aplicação. Boas notas de ensino tendem a gerar ótimas aulas, além de serem consideradas um ato de generosidade dos autores do caso (Chimenti, 2020). A resolução das questões será um instrumento usado pelo professor, portanto, devem-se apresentar diversas possibilidades de discussão, tais como considerar as informações apresentadas na narrativa do caso, possibilitar sua comparação com práticas semelhantes e compará-lo com a teoria da área (Roesch, 2007).

## Eixo 2: Aplicação de um caso na modalidade on-line

**Questão 4.** Como realizar a aplicação de casos para ensino na modalidade on-line?

O objetivo da quarta questão é debater a aplicação de casos para ensino na modalidade on-line. Para melhor análise, são propostas as seguintes TQs:

TQ 1. Como João poderia conduzir a aplicação do caso?

O professor precisa instigar os alunos a pensarem nas várias maneiras pelas quais um professor pode aplicar um caso para ensino em uma aula on-line. Na situação de João, os colegas lhe sugeriram pedir para os alunos gravarem um vídeo, simulando uma reunião de sócios, na qual estariam discutindo o processo sucessório, posicionando-se de acordo com as visões expostas pelos personagens. Outra sugestão seria os alunos simularem uma reunião usando gravação de áudio e o postarem como um *podcast*. Ainda, podem utilizar os aplicativos disponibilizados pela instituição de ensino superior para aplicar o caso na aula remota. Alguns aplicativos permitem a divisão da turma em salas virtuais, em que os alunos poderiam ser divididos entre personagens, estabelecendo-se um tempo para a discussão on-line e depois

fazendo a reunião na sala física, em tempo real. Assim, o imprevisto poderia resultar em excelentes discussões.

Para aplicação no ambiente virtual, o professor deve avaliar cuidadosamente o que precisa ser síncrono e o que funcionará melhor de forma assíncrona, considerando que nem todos os alunos têm o mesmo acesso técnico ao aprendizado on-line e podem ter problemas com a plataforma. Existem diferenças entre discussões de casos presenciais e on-line, mas ainda se preserva o mesmo objetivo, a maioria dos casos se concentra em decisões, e na modalidade on-line, é possível colocar mais trabalho para que os alunos decidam o que fazer. Se os alunos sentirem-se responsáveis por essas decisões, é provável que invistam mais tempo e que o resultado da aplicação tenha qualidade (Schiano, 2020).

TQ 2. Na sua opinião, a preocupação dos colegas de João e Carla quanto à aplicação de casos para ensino de forma on-line tem razão de existir? Explique.

O professor deve conduzir os alunos na reflexão sobre o contexto contemporâneo do uso de inovações tecnológicas na educação e sobre o aumento de ofertas de cursos na modalidade on-line. No caso, foi retratado que, com a pandemia de COVID-19, várias universidades migraram para o ambiente virtual. Naquele momento, o temor dos colegas de João em relação à aplicação de casos no ambiente virtual estava relacionado à qualidade da sua aplicação de forma presencial. Na visão deles, no formato on-line haveria um desafio maior para que o método do caso fizesse sentido. No entanto, faz-se necessário observar que as expectativas de aprendizagem dos alunos são as mesmas de antes da pandemia, portanto, o plano de ensino não deve diminuir o uso do método de caso em ambientes virtuais. Em vez disso, os professores devem focar em como desempenhar seu papel para obter experiências de aprendizagem equivalentes (García & Cabañas, 2021). A tecnologia pode facilitar o uso do método de caso no ambiente virtual, possibilitando interação, discussões e trabalhos em grupo, gravação de sessões e conexão entre alunos e professores (Bisoux, 2020).

O uso do ambiente virtual de aprendizado durante a pandemia apresentou novos desafios para o processo de aprendizagem, especificamente no Brasil, em que as plataformas utilizadas não necessariamente possibilitam

a interação adequada. Nesse ambiente há desafios como distrações; qualidade de acesso à internet e problemas técnicos; sobrecarga relacionada ao trabalho que migrou também para o ambiente virtual por meio do *home office*; falta de envolvimento do aluno e maior carga cognitiva para alunos e professores (Schiano, 2020). Além disso, no contexto brasileiro, o hábito de os alunos deixarem suas câmeras desligadas e pouco abrirem seus áudios tornou-se um desafio para o professor, além da falta de foco, perda de intimidade, ausência de linguagem corporal, falta de controle do ambiente, entre outros inconvenientes (Schiano & Narayanan, 2020). Esses desafios precisam ser pensados para além do período da pandemia, considerando a demanda pelo ensino em ambiente virtual, pois há um enorme potencial de trabalhar o método de caso para ensino nessas modalidades on-line.

TQ 3. Cite exemplos de experiências vividas com casos para ensino nas modalidades presencial e on-line.

O professor pode explorar a experiência dos alunos; trazer à tona a necessidade de se desenvolver a modalidade de casos em aulas síncronas, realidade vivida no período da pandemia de COVID-19; contrastar as experiências dos alunos com as sugestões dadas pelos colegas de João e Carla. Elas são relevantes? Os alunos acreditam na sua efetividade? Vocês gostariam de responder a casos da forma sugerida na narrativa do caso? Para as negativas, solicitar sugestões, que devem ser compiladas para visualização do grupo.

## ENCERRAMENTO DA DISCUSSÃO DO CASO

Por fim, sugere-se aos alunos que tiveram oportunidade de escrever um caso elencar para os demais colegas se o processo de escrita refletiu em sua formação. Na escrita de um caso, o papel de pesquisador e de professor se encontram (Chimenti, 2020); o processo traz uma aprendizagem tanto para quem escreve quanto para quem analisa (Roesch, 2007). Outra proposta seria a simulação de uma apresentação de evento, em que se faça uma explanação do que se discutiu sobre o processo de escrita e aplicação de casos para ensino. Para isso, podem ser definidos personagens entre os alunos, em que alguns seriam os 'participantes' e outros seriam os 'avaliadores'.

## REFERÊNCIAS

Alberton, A., & Silva, A. B. D. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761. <https://www.scielo.br/j/rac/aljvPfDNwzN6xW8jJGMcSstxR/?lang=pt&format=pdf>

Bisoux, T. (2020). *B-Schools balance safety, flexibility, and innovation*. Retrieved October 14, 2021 from <https://bized.aacsb.edu/articles/2020/august/business-schools-balance-safety-flexibility-innovation>

- Chimenti, P. C. P. D. S. (2020). Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 376-379. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200102>
- Faria, M., & Figueiredo, K. F. (2013). Casos de ensino no Brasil: Análise bibliométrica e orientações para autores. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 176-197. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000200004>
- García, L. D. G., & Cabañas, M. A. (2021). Teaching with the case method: opportunities and problems since the COVID-19 pivot to online. *Accounting Research Journal*, 35(2), 109-120. <https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2020-0298>
- Meller-da-Silva, F., & de Lapedra, A. T. F. (2021). A expansão de casos de ensino no Brasil: Uma análise bibliométrica de periódicos e eventos científicos entre os anos de 2007-2018. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 12(1). <https://doi.org/10.13059/racef.v12i1.784>
- Moldoveanu, M. (2022). *What effective case instructors do best*. Harvard Business Publishing Education. Retrieved November 24, 2022 from <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/what-effective-case-instructors-do-best>
- Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000200012>
- Schiano, B. (2020). *Mastering case teaching in online classes*. Retrieved October 14, 2021 from <https://hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/mastering-case-teaching-in-online-classes>
- Schiano, B., & Narayanan, V. (2020). *Exploring the challenges and opportunities in online case teaching: insights from two case teaching experts*. Retrieved October 14, 2021 from <https://hbsp.harvard.edu/webinars/exploring-the-challenges-and-opportunities-in-online-case-teaching/?cid=redirect%7Celoqua%7Cnone%7Credirect%7Cnone%7Cnone%7Cnone#Cnone%7Cnone%7Cnone>
- Silva, A. B., & Bandeira-de-Mello, R. (2021). *Aprendendo em ação: Utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. Editora UFPB.

## Autoria

### Ana Paula Pereira dos Passos

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

R. Uruguai, n. 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [passosapp@gmail.com](mailto:passosapp@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-0684-8582>

### Eleandra Maria Prigol Meneghini\*

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

R. Uruguai, n. 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [eleandra.meneghini@gmail.com](mailto:eleandra.meneghini@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-2961-882X>

### Jeferson Lana

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

R. Uruguai, n. 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [jlana@univali.br](mailto:jlana@univali.br)

 <https://orcid.org/0000-0002-9787-1114>

### Rosilene Marcon

Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-graduação em Administração

R. Uruguai, n. 458, Centro, 88302-202, Itajaí, SC, Brasil

E-mail: [rmarcon@univali.br](mailto:rmarcon@univali.br)

 <https://orcid.org/0000-0002-0478-7715>

\* Autora Correspondente

## Financiamento

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Código de Financiamento 001) pelo suporte financeiro para a pesquisa deste artigo.

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Contribuições dos Autores

**1ª autora:** conceituação (igual); curadoria de dados (igual); análise formal (igual); validação (igual); escrita - rascunho original (igual).

**2ª autora:** análise formal (igual); investigação (igual); escrita - rascunho original (igual); escrita - revisão e edição (igual).

**3º autor:** curadoria de dados (igual); administração de projeto (igual); supervisão (igual); validação (igual); escrita - rascunho original (igual).

**4ª autora:** curadoria de dados (igual); administração de projeto (igual); supervisão (igual); validação (igual); escrita - rascunho original (igual).

## Direitos Autorais

A RAC detém os direitos autorais deste conteúdo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas.

## Disponibilidade dos Dados

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de *open data* é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.