
Casos de Ensino em Administração

NOTAS SOBRE A CONSTRUÇÃO DE CASOS PARA ENSINO

Sylvia Maria Azevedo Roesch

RESUMO

Casos para ensino em Administração são relatos de situações da vida organizacional, construídos com propósitos educacionais específicos. Vêm sendo utilizados na formação gerencial há cerca de cem anos em universidades norte-americanas, e mais recentemente na Europa e na Ásia. No Brasil, são pouco usados, mas o interesse neste método de ensino-aprendizagem nas escolas de administração está ressurgindo, talvez pela proliferação de mestrados profissionais e MBAs. A bibliografia em português sobre o assunto é escassa, muitos professores confundem casos para ensino com estudos de caso e a produção de casos locais é insignificante, se comparada com o acervo de casos estrangeiros disponíveis. Neste artigo enfatiza-se a estrutura e o processo de redação de casos para ensino. Fundamenta-se na bibliografia estrangeira sobre o caso-problema e sobre a narração de textos literários e não literários. É ilustrado com casos nacionais escritos ou orientados pela autora e com casos estrangeiros.

Palavras-chave: método do caso; caso para ensino; formação de gestores; redação de casos para ensino.

ABSTRACT

Management teaching cases are reports of organizational life's situations constructed with specific educational purposes. They have been in use in management education for nearly a hundred years in North-American universities and more recently in Europe and Asia. In Brazil, teaching cases are seldom used, although interest in this learning method in management schools is now resurfacing, perhaps given the proliferation of both MBAs and Professional M.Sc. programmes. Bibliography on this topic in Portuguese is scarce, many teachers confound teaching cases with case studies and the production of local cases is insignificant when compared to foreign case collections. In this article, both the teaching cases structure and writing process are emphasized. The article is based on foreign bibliography on the problem-case and on the literary and non literary narrative techniques. It is illustrated with both national cases written or supervised by the author and foreign cases.

Key words: case method; teaching cases; management education; case writing.

INTRODUÇÃO

Os principais objetivos de um caso para ensino são os seguintes: a) desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas chaves para o sucesso gerencial; b) familiarizar os estudantes com as organizações e seu ambiente; c) ilustrar aulas expositivas. O caso para ensino é um texto breve, de até 15 páginas, com espaço 2, incluindo anexos. O texto é acompanhado de notas de ensino, dirigidas ao professor, que usará o caso em sala de aula, apresentadas em folhas separadas do caso.

Algumas tipologias têm sido criadas para captar a variedade de formatos que um caso para ensino pode assumir.

Booth, Bowie, Jordan e Rippin (1998) citam a categorização por dimensões de dificuldade para a análise do caso, proposta por Leenders e Erskine (1973); a tipologia de seis categorias propostas por Heath (1997), que parte de incidentes e se estende até casos que envolvem decisões complexas; e a distinção proposta por McNair (1971) que compreende casos focalizados em decisões para análise e aqueles que envolvem decisões a serem revistas.

Böcker (1987) classifica casos de ensino em dois grupos, com base na maneira como são utilizados em sala de aula: (1) casos-problema, associados ao Método do Caso, concebido na Universidade de Harvard; e (2) casos-demonstração, utilizados para ilustrar aulas expositivas.

Richardson (1994) sugere considerar o tamanho do caso, o meio de divulgação (texto, vídeo etc.), a diversidade e profundidade conceitual, e a estrutura de apresentação do caso.

Recentemente, Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2005) revisaram diversas tipologias com o propósito de auxiliar o professor a identificar o caso mais apropriado para cada situação de ensino-aprendizagem.

Neste artigo enfatizo a construção do caso-problema, que vem sendo utilizado há cerca de cem anos nas escolas de Administração norte-americanas e, mais recentemente na Europa e na Ásia. Entre os 11 casos citados neste texto, 2 são de minha autoria e 9 foram orientados por mim em oficinas de construção de casos em Porto Alegre e Salvador.

O caso-problema desenvolvido pela Harvard⁽¹⁾, é construído de forma a habilitar os participantes a identificar e resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de risco. Os periódicos internacionais⁽²⁾ que publicam casos para ensino dão preferência à submissão de casos-problema, embora também aceitem publicar outros casos para serem usados como suplementos das aulas.

A literatura sobre redação de casos para ensino geralmente versa sobre o caso-problema, o qual segue um modelo bem estruturado para a construção do texto. Em português, não há quase nada escrito sobre o assunto. Adoto este modelo não porque considere que seja o único modelo a ser seguido, mas por constatar que é sofisticado e genérico o suficiente para ser adaptado a outros tipos.

O caso-problema não é apenas a descrição de eventos ou problemas; contém uma história. Por isso julgo necessário recorrer à literatura da ficção e da não-ficção para resolver os problemas narrativos decorrentes da estrutura proposta pelo caso-problema⁽³⁾.

Argumento que a construção de casos para ensino difere daquela de outros trabalhos acadêmicos. Em primeiro lugar, o desafio do redator de casos para ensino é selecionar aspectos de uma situação problemática e estruturar o seu texto para contemplar certos objetivos educacionais, sem no entanto revelar no corpo do caso quais são estes objetivos. Os objetivos educacionais são declarados nas notas de ensino dirigidas ao professor.

Em segundo lugar, a construção de casos para ensino requer desaprender o relato argumentativo próprio da redação científica. Assemelha-se ao jornalismo factual, sendo o texto recheado de fatos e depoimentos, apresentados em ordem cronológica, com o objetivo de proporcionar uma discussão bem informada do caso em sala de aula. Mas não há, no texto, um narrador defendendo uma idéia ou opinião ou analisando a prática com base em teoria, como no texto acadêmico. Tampouco há espaço para a retórica e a ideologia, pois o propósito não é persuadir o leitor, mas possibilitar o aparecimento de diversas interpretações que emergem da discussão do caso.

Em terceiro lugar, o texto deve ser capaz de atrair o leitor e animar a discussão do caso: no caso ideal, o relato é vívido, revela conflitos e até contém um pouco de mistério. Por esta razão, incluem-se nele algumas características de outros gêneros de textos, ao exibir, por exemplo, incidentes ou diálogos que realçam ou apontam os problemas do caso. Em certos momentos, vale-se de narrativa sutil, mais ao estilo de um conto, em que o sub texto é dado pelo objetivo educacional subjacente ao relato.

ORIGEM E DIFUSÃO DO MÉTODO

O Método do Caso⁽⁴⁾ aplicado ao ensino gerencial possui longa tradição. De acordo com Roberts (2004), foi usado pela primeira vez em 1908, em cursos de Direito Comercial na Harvard Business School, EUA. Esta escola continua sendo o maior centro difusor do método. Conforme salienta Böcker (1987), no caso-problema, desenvolvido pela Harvard, o processo de aprendizagem é indutivo, uma vez que os participantes são solicitados a desenvolver regras gerais com base no processo de solução de problemas específicos. Na Harvard Business School, as aulas de algumas disciplinas são ministradas exclusivamente por meio da discussão de casos-problema.

Abell (1997) enumera 10 características de bons casos-problema, as quais são resumidas a seguir: (i) contêm uma ou mais questões gerenciais a serem confrontadas e selecionadas, por meio de debate; (ii) tratam de tópicos relevantes para a área; (iii) proporcionam uma viagem de descoberta que permite separar sintomas de problemas mais fundamentais; (iv) levantam controvérsias que proporcionam diferentes interpretações, decisões e planos de ação; (v) contêm contrastes e comparações; (vi) permitem aos participantes generalizar lições e conceitos subjacentes no caso para outras situações; (vii) contêm dados apropriados, nem demais, nem de menos, para tratar dos problemas como descrição do produto, indústria e mercado, pessoas envolvidas e dados quantitativos; (viii) têm um toque pessoal porque incluem a fala dos participantes e a descrição de processos organizacionais formais e informais; (ix) são bem estruturados e bem relatados; (x) são curtos, no máximo 8 a 10 páginas de texto e até 5 páginas de anexos.

Casos para ensino são também utilizados para complementar aulas expositivas, que se baseiam no método dedutivo de ensino-aprendizagem e são calcadas em teorias, modelos ou conceitos. Segundo Böcker (1987), os casos-demonstração são utilizados para comprovar práticas gerenciais e enriquecer tais tipos de aulas. Para Böcker, o propósito de escrever um caso-demonstração é provar como um gestor específico agiu corretamente no passado.

O caso-demonstração assemelha-se ao caso exemplar, que, segundo Stablein (1996), é o tipo de caso predominante em gestão: nele relatam-se problemas, processos ou soluções quase universais e relevantes para a maioria das organizações. Além disso, no caso exemplar, o relator está menos preocupado em criticar a realidade e algumas vezes está comprometido com a organização como participante ou consultor. No Brasil, o projeto do SEBRAE Desenvolvendo Casos de Sucesso produziu relatos de 80 casos exemplares entre 2002 e 2003.

O método do caso é um material didático que não se popularizou na universidade brasileira e poucos professores utilizam casos-problema em sala de aula. Assim como em algumas escolas européias, tende-se a considerar quaisquer materiais ilustrativos utilizados em sala de aula como casos. Estes materiais ora acompanham aulas expositivas, ora são utilizados para discussão em grupo. Exemplos são: extratos de trabalhos de conclusão de curso ou de dissertações; relatórios de pesquisa; artigos acadêmicos; artigos publicados na mídia, em revistas e jornais de negócios; relatórios ou balanços de empresas ou mesmo palestras de profissionais a respeito de suas experiências e histórias de sucesso da sua organização. Por meio dessas práticas apresentam-se materiais atualizados para os alunos. No entanto, conforme Trojanowski (2004), referindo-se às dificuldades de ensinar com casos na Polônia, informações fragmentadas não se comparam a um caso bem pesquisado e relatado, produzido por professores com experiência neste método de ensino.

No Brasil, poucos professores constroem casos para ensino; por isso o acervo de casos nacionais é limitado. Na década de 70 houve tentativa de disseminação do método do caso. Chegou-se a criar uma Central Brasileira de Casos, com três polos de difusão: O Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, a Universidade Federal de Minas Gerais e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A produção inicial dos casos foi orquestrada por Michael Leenders, por meio de oficinas. Um manual de construção de casos para ensino foi publicado pela COPPEAD em 1983, com base na obra de Leenders e Erskine (1973). Os casos nacionais passaram a ser catalogados pela Central, que também regulava a sua divulgação. O sistema funcionou durante a década de 80, mas depois foi desativado.

O interesse pelo uso de casos para ensino está ressurgindo hoje no Brasil. O Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) aceita a submissão de casos para ensino e a Revista de Administração Contemporânea (RAC) da ANPAD possui uma seção especial dedicada a eles. Em alguns programas de pós-graduação, estimula-se a criação destes materiais pelos alunos em cursos tipo MBA, de especialização ou de mestrado profissional.

CARACTERÍSTICAS DO CASO PARA ENSINO

Objetivos Educacionais Subjacentes

A maioria das histórias organizacionais que lembramos é relevante. O desafio é saber relatá-las, tendo em vista objetivos educacionais. Para o professor, o ponto de

partida normalmente é a identificação de objetivos educacionais e a escolha de um tópico dentro do programa de sua disciplina, para o qual deseja produzir casos. Mas a idéia inicial, tanto para o professor como para profissionais e alunos, que porventura venham a construir casos para ensino, pode ser despertada pela leitura de um artigo, documento ou relatório; por um incidente observado no ambiente organizacional ou por uma história relacionada a problemas gerenciais e organizacionais. Qualquer que seja o ponto de partida, é importante lembrar que o caso para ensino não busca construir histórias tão somente; é elaborado seja para desenvolver habilidades de resolução de problemas nos estudantes, como no caso-problema, seja para complementar aulas expositivas, como no caso-demonstração.

Base em Pesquisa Empírica

Casos para ensino são construídos por meio de pesquisa empírica. O método usual é basear-se em fontes primárias, via entrevistas individuais com pessoas que atuam como informantes-chave dentro das organizações, combinadas com a observação direta do relator do caso. Estas pessoas abrem acesso a outras entrevistas e indicam a disponibilidade de fontes secundárias, tais como documentos e relatórios internos. Já na primeira entrevista, recomenda-se que o relator de casos obtenha consentimento do informante para o uso do caso para fins didáticos. De início, Erskine (1998, 1999) sugere identificar a situação-problema e elaborar um mini-caso que contém a sua essência. Ele afirma que um texto de 60 palavras é suficiente para tanto e que não há sentido em continuar levantando informações demais, enquanto não se tiver certeza sobre o foco do caso.

Dados, relatórios, entrevistas e outras matérias publicadas na imprensa ou em publicações técnicas, complementam as informações internas da organização. Alguns casos derivam essencialmente de materiais publicados. Além disso, outras técnicas de coleta de dados podem ser tentadas, tais como as entrevistas em grupo, a observação participante, coberta ou encoberta, e o uso de diários.

O Corte do Caso

Em que ponto encerrar uma história é uma decisão que atormenta os escritores de contos ou novelas. De modo similar, num caso para ensino, o corte do caso refere-se ao momento, normalmente uma situação de impacto, em que se decide parar a narração. Tal escolha tem a ver com os objetivos educacionais subjacentes ao caso. Em casos seqüenciais, há mais de um corte na cronologia de eventos de uma organização.

Em casos para ensino relatam-se situações-problemas na vida de uma organização. Quando o objetivo é o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas, sugiro o corte em momentos críticos, tais como.

- (i) No final de um estágio da vida organizacional, cujos problemas não estão especificados claramente; mas uma situação de crise ou desafios parece estar prestes a acontecer. Como tarefa, pede-se aos alunos que definam os problemas do caso.
- (ii) Após o relato de uma situação-problema específica, pede-se que os alunos apontem soluções e meios de alcançá-las.
- (iii) Após a sugestão de soluções alternativas expressas pelas personagens do caso, solicita-se que os alunos discutam a viabilidade dos meios ou das soluções apresentadas.
- (iv) Após a apresentação de decisões ou de resultados, sugere-se que os alunos julguem a propriedade da solução escolhida e apresentem outras alternativas, ou a comparem com outros casos.

Em casos-demonstração, em que se apresentam práticas gerenciais ou resultados de programas, geralmente bem sucedidos, o relato tende a ser cortado no final do programa, ou de uma etapa no ciclo de vida de uma organização. Tais casos são utilizados para exemplificar abordagens ou teorias, criticar práticas ou teorias, ou, ainda, sensibilizar os estudantes em relação a aspectos organizacionais ou sociais.

Títulos e Subtítulos Neutros

Em casos para ensino, as situações ou problemas são relatados de forma imparcial, uma vez que não se quer induzir o leitor a chegar a uma determinada solução. Esta intenção se reflete na escolha do título e subtítulos do caso: estes não devem indicar os conceitos, problemas ou situações que o caso procura representar. Tampouco podem ser títulos normativos, implicando julgamento de valor sobre o que está certo ou errado. As opções são ou usar um título neutro, por exemplo o nome da organização-alvo do caso ou do seu protagonista; ou um título mais atraente, como a fala de uma das personagens ou menção de um incidente ocorrido.

Por exemplo, em um caso (Santos, 2006), que trata da sustentabilidade da Palmalimpe, uma microempresa de produtos de limpeza para uso doméstico, concebida sob o princípio da economia solidária, o título na primeira versão era

Palmalimpe – a força jovem limpando a falta de solidariedade. Este foi reduzido para o nome da empresa **Palmalimpe**. Em outro caso (Lima Barreto, 2006), que relata uma experiência de empreendedorismo social de uma empresa privada, focalizada em uma jovem beneficiária de um de seus programas, recomendou-se a substituição do título original: **O caso Ostra – uma experiência em empreendedorismo** por uma fala do protagonista do caso: **Mainha, traga mais uma dúzia de ostras!**

A organização em subtítulos facilita classificar informações, eventos, dados ou depoimentos, evitando repetições. Também possibilita ao leitor perceber imediatamente a passagem de um item para outro. Contudo, interrompe o fluxo da narrativa. Enquanto isso, o número de subtítulos depende do tamanho do texto; por exemplo, num minicase, o uso de subtítulos é desnecessário. Da mesma forma, se o relator estiver familiarizado com técnicas narrativas, o caso pode ser relatado sem subtítulos, o que possibilita a história fluir como se fosse um conto, como no caso relatado por Roesch (2005).

As opções para organizar uma estrutura em subtítulos são a) a numeração progressiva (1.; 1.1.; 2.; 2.1...) ou b) a variação na fonte dos subtítulos, quando estes são representados em letras maiúsculas, sublinhadas, em negrito ou itálico, para distinguir a sua ordem. Qualquer que seja a escolha, esta deve ser coerente ao longo do texto. O caso para ensino é um texto breve e dificilmente requer subtítulos de terceira ordem. Assim como no título do caso, os subtítulos devem ser neutros, para não influenciar o leitor. Por exemplo, os subtítulos: **O início – espírito empreendedor**, e **De olho no futuro: a busca da sustentabilidade**, ambos utilizados na versão inicial do caso escrito por Santos (2006), podem ser substituídos por formas neutras, como **Iniciando a empresa**, e **Perspectivas futuras**, respectivamente.

ESTRUTURA DO CASO

O texto acadêmico segue uma estrutura analítico-linear; compreendendo Problema, Revisão da Literatura, Métodos, Pesquisa Empírica, Resultados, Análise e Conclusões. No caso-problema, utiliza-se uma estrutura narrativa temporalmente segmentada (ver Figura 1).

De acordo com esta estrutura, inicia-se o relato com um ou mais parágrafos, colocando a situação-problema que requer soluções gerenciais. Então, volta-se ao passado para narrar a cronologia da organização-alvo dentro do seu contexto,

a origem e evolução dos problemas que são objeto do caso, e a história de vida dos personagens do caso. A seguir, retorna-se ao tempo presente (ou passado recente⁽⁵⁾), para descrever a situação-problema e rerepresentá-la ao estudante que irá discutir o caso em sala de aula. As notas de ensino aparecem em folhas separadas.

Muitos dos problemas organizacionais atuais são reflexos de decisões passadas. A dificuldade de redigir um caso para ensino deve-se ao processo de vaivém entre presente e passado e a necessidade de introduzir-se transições na narrativa para salientar tais momentos. O leitor quer entender o contexto e antecedentes da organização e dos personagens, assim como necessita apreciar fatos e depoimentos sobre a situação ou problema gerencial do caso.

Figura 1: Estrutura Narrativa de um Caso para Ensino

	PRESENTE OU PASSADO RECENTE	PASSADO
O CASO	Parágrafo inicial	
	<ul style="list-style-type: none"> • Introdução do protagonista e dos personagens do caso. • Apresentação da situação-problema que requer análise ou decisões. • Definição do local e época em que a situação ocorreu. 	
		Antecedentes e Contexto
		<ul style="list-style-type: none"> • Narração da história da organização. • Narração da história de vida dos personagens. • Descrição do contexto. • Descrição da organização. • Descrição e evolução de um programa.
	Situação-problema	
	Descrição detalhada e narração da situação-problema por meio de fatos, incidentes e depoimentos dos personagens do caso.	
	Parágrafo final	
	Recolocação da situação-problema aos leitores	
AS NOTAS DE ENSINO	Resumo do caso Fontes dos dados Objetivos educacionais Alternativas para a análise do caso Questões para a discussão do caso em sala de aula Bibliografia recomendada para fundamentar a análise do caso.	

Parágrafo Inicial

O trecho introdutório de um artigo de jornal, que pode conter um ou mais parágrafos, busca fisgar o leitor, fazer com que ele leia o resto da história. É uma pequena história relevante ao resto da história (Aamidor, 1999, p. 117-127). De forma análoga, em casos para ensino, o relato inicia diretamente no ponto-chave da história. Não se usam introdução nem sentenças tipo ‘Este caso foi construído como parte dos requisitos para conclusão do curso...’ ou ‘Este caso relata a situação de uma jovem beneficiária do programa...’ ou, muito menos, ‘O objetivo deste caso é lançar uma discussão em torno de...’, como se costuma fazer em trabalhos científicos.

As aberturas dos casos abaixo induzem o leitor a continuar a leitura.

Ao revelar na sala de aula seu sonho de abandonar as ruas, a menor Raimunda dos Santos não teve apenas uma atitude de coragem. Sem imaginar a força do seu próprio desejo, ela ajudou a transformar em realidade a vontade não expressa de muitas outras colegas da sétima série de uma escola pública de Areias, distrito do município de Camaçari/BA (Dantas, 2006, p. 129).

Rosane chega ao trabalho pela manhã e alguns colegas vêm até ela com a notícia de que haverá demissões naquele dia e que seu nome consta da relação. A famosa ‘rádio Peão’. Fica sem entender o motivo, pois não havia cometido nenhuma infração e a empresa está indo de vento em popa. (Pizolotto, 1997, p. 1).

A abertura (ou parágrafo inicial) de um caso para ensino é uma declaração que coloca o problema ou situação que o determina (Manual de Elaboração de Casos, 1983). Este é conciso e deve anunciar a essência do caso. Recomendo seguir as indicações abaixo:

Figura 2: Indicações para a Construção do Parágrafo Inicial

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Enunciar o problema ou conflito do caso.2. Personalizar a narrativa já no parágrafo inicial, indicando sob que ponto de vista o caso é relatado (do dirigente, de um funcionário, de um representante comunitário ou sindical?).3. Caracterizar as pessoas, a organização e o local onde ocorre o caso, mesmo que sejam nomes fictícios. No entanto recomenda-se utilizar nomes próprios da região.4. Informar alguma coisa relevante sobre o protagonista do caso para situar o leitor (seu papel, cargo, ou características pessoais).5. Se o caso se refere a um programa, não basta citar o nome do programa, mas é preciso colocar uma frase que informa o leitor sobre os seus objetivos.6. Na primeira vez que apresentar uma sigla, informe o nome do órgão por extenso. |
|--|

Observe no exemplo a seguir como os elementos da Figura 2 são combinados de forma sucinta no parágrafo inicial de um caso.

Era fim de tarde de um dia quente do verão de Ilhéus. A Arquiteta Solange olha para o relógio e novamente para o convite na sua mão. Amanhã, pensa, dia 15 de dezembro de 2004, às 10:00 h. deve comparecer a mais uma reunião com o Prefeito e o Secretário de Planejamento sobre o Projeto Aquarelas do Morro (projeto de melhorias habitacionais). Desta vez, terá que apresentar alternativas para garantir melhor qualidade na intervenção, já que tinha ficado claro, na avaliação do projeto, que alguns problemas necessitariam ser mais bem tratados. Pois bem, o momento é oportuno: a Prefeitura pretende ampliar a intervenção a outros bairros de Ilhéus, e cabe a si o papel de fazer indicações para o planejamento de futuras ações (Reis, 2006, p. 149).

A situação-problema é a essência do parágrafo inicial. Esta pode ser expressa de várias maneiras. No caso relatado por Ely (1978), o problema está enunciado de forma vaga, conforme é percebido pelo protagonista do caso.

A Plásticos Ltda. é uma empresa de porte médio no ramo de artefatos de plástico de Curitiba. Em 1975, profundas modificações foram introduzidas na empresa que - de produtora de bens intermediários - passou a fabricar produtos acabados. Desde o início de 1976, o Sr. Carlos, sócio-gerente da empresa, vem observando a ocorrência de conflitos interpessoais muito frequentes nas seções de Acabamento e de Preparação da Fábrica. Ele tem dúvidas sobre que providências deve tomar para solucioná-los (Ely, 1978, p. 1).

Outras alternativas são, por exemplo, enunciar o parágrafo colocando pontos de vista divergentes das personagens do caso (ver caso Harvard n. 9-383-1520) ou declarar o ponto de vista de uma terceira pessoa a observar a posição do protagonista do caso (ver caso Harvard n. 9-197-025).

Segundo Aamidor (1999), quanto mais dinâmico é o trecho introdutório de um artigo de jornal, maior é a sua capacidade de interessar o leitor; mas é essencial que seja verdadeiro na história; que o personagem apareça diversas vezes durante a história. O mesmo vale para o parágrafo inicial de um caso para ensino. Neste, o problema ou incidente e personagens constantes no parágrafo inicial devem representar um papel central no resto do caso.

Antecedentes e Contexto

Ao escrever, recomenda-se pensar no leitor que desconhece a história, e imaginar uma estrutura lógica e interessante para contá-la. Sobretudo é preciso

localizar a situação dentro do seu contexto. Até certo ponto, um caso para ensino é semelhante a uma matéria fria de jornal do tipo História Focal, conforme definida por Aamidor (1999): nesta, relata-se uma história da perspectiva de uma pessoa, organização ou comunidade e salienta-se o microcosmo, num esforço de explicar ou criticar o macrocosmo.

O corpo do caso é estruturado em seções, normalmente separadas por subtítulos, que descrevem e narram o contexto e os antecedentes do problema, para detalhar a seguir a situação atual. Descrições longas estão fora de moda até na ficção, “os leitores querem conhecer o ambiente em relação à história e os personagens” (James, 1970, p. 74). Em casos para ensino, o texto é breve e o desafio é saber apresentar detalhes suficientes para situar o leitor. Leenders e Erskine (1973, p. 11) assinalam que no caso não se trata de uma ilustração ou fotografia completa de uma situação: dependendo do seu propósito educacional, algumas informações são salientadas, enquanto outras são reduzidas ou eliminadas.

Nos antecedentes do problema usam-se tanto a descrição estática como a narrativa cronológica de acontecimentos. Imagine que o leitor jamais tenha ouvido falar do local onde se passa a história. Descreva-lhe a região, localize-a num mapa. Observe como no trecho abaixo o relator conseguiu, em apenas dois parágrafos, informar a história e o local do seu caso.

A comunidade da Vila dos Torrões surgiu a partir da ocupação do litoral baiano pelos portugueses, ainda no século XVII. O seu aspecto é típico das comunidades praias, com pequenas e pobres casas de pescadores que vivem as suas vidas pacatas com a pouca renda auferida ao longo dos árduos e trabalhosos dias. Aliás, da vida dura, pouco esperam além de poder criar os filhos, como seus pais também os criaram.

O lugar depende, sob diversos aspectos, do mar e do extrativismo, atividades de base de diversas localidades semelhantes do Baixo Sul da Bahia. Esta região, também denominada Costa do Dendê, tem como principal pólo a cidade de Valença. Estende-se desde o sul da Ilha de Itaparica até proximidades da foz do Rio de Contas. A Vila dos Torrões situa-se numa das diversas ilhas da região, cujo acesso é precário e ainda realizado por pequenos barcos (Lima Barreto, 2006, p. 134).

É preciso que você narre a evolução da empresa ou programa alvos do caso, chegando até o momento atual. Para isso utilize fatos e episódios que marcam momentos críticos e procure apresentar pistas sobre a origem dos problemas ou situações enfocados pelo caso. Gráficos e tabelas sintetizam informações e economizam texto; por exemplo, o crescimento da organização, medido em termos

de seu faturamento, ou a evolução ou diversificação da sua mão-de-obra. Estes são apresentados em apêndices ao caso.

Descreva a organização-alvo do caso, sua estrutura e funcionamento, seu produto, e o ambiente em que se insere. Quando há muitas organizações envolvidas, crie diagramas para representar as relações entre elas. Nomeie as pessoas, mesmo que sejam nomes fictícios, que atuam no caso e procure deixar claro ao leitor que papel cada uma delas desempenha quanto à situação-problema.

Ainda nesta seção, introduza os personagens do caso e suas histórias de vida, com o fim de demonstrar por que eles apresentam certas atitudes e comportamentos no que diz respeito à situação-problema. Veja como a protagonista é apresentada em um caso sobre relações de cooperação e conflito no âmbito de um projeto sobre melhorias habitacionais numa comunidade baiana:

Solange é uma arquiteta tecnicamente bem preparada, lúcida, sensível... Chegou a Ilhéus em 2003, a convite da Prefeitura para coordenar o Projeto Aquarelas do Morro... Hoje, considera que esta experiência oportunizou-lhe estreitar os laços com a comunidade. Como pessoa que vem de uma empresa privada, ela avalia que este contato foi fundamental para a sua visão de planejamento urbano da cidade (Reis, 2006, p. 155).

A Situação-Problema

Ao relatar-se um caso-problema tenta-se recriar uma situação que exige decisão gerencial para análise e recomendações pelo leitor (Leenders & Erskine, 1973, p. 11). Esta havia sido anunciada no parágrafo inicial e, agora, é o momento de detalhá-la. A estrutura desta seção varia, mas talvez se possa emular uma das técnicas do jornalismo apontada por Aamidor (1999) para redigir matérias frias, a qual enfatiza problemas e soluções Assim, num caso, o relato da situação-problema pode ser orientado por perguntas, tais como: Qual o problema? Quais as partes envolvidas? Que reações estão sendo manifestadas? Que soluções estão sendo propostas? Que resultados foram atingidos? Que novos problemas se originaram de tais soluções?

Enquanto a descrição e a narrativa do contexto, dos antecedentes e da organização são relatadas na forma impessoal, a situação-problema tende a ser narrada na 3ª pessoa, do ponto de vista de quem precisa resolver problemas ou tomar decisões. Contudo a narração pode ser intercalada com a fala dos personagens, ou, mesmo pode-se tentar usar narradores múltiplos, em que a narrativa avança pela voz de mais de uma personagem. Recontar a história sob mais de um ponto de vista também é um artifício algumas vezes utilizado.

Num caso para ensino apresentam-se fatos, eventos e depoimentos para facilitar a discussão em sala de aula de problemas ou de decisões tomadas em situação específica. Lembre-se de que você não está argumentando para persuadir o leitor, como se faz em textos acadêmicos. A análise caberá aos alunos que discutirão o caso em sala de aula, com base nos elementos fornecidos no texto e nas suas experiências de vida. A propósito, os personagens do caso podem expressar sua opinião, ao contrário do narrador, que deve manter-se neutro sobre o que vê e descreve.

É importante evidenciar conflitos, para que os leitores tenham condições de tomar posições durante a análise em sala de aula. Aamidor (1999) lembra que escrever uma história parcial é fácil; o difícil é saber relatar pontos de vista divergentes. Você pode tanto narrar na 3ª pessoa as posições das diferentes personagens do caso, como apresentar diretamente a fala dos personagens.

No caso relatado por Yepes (1989) sobre planejamento de um centro de saúde, o conflito reside no fato de que a enfermeira-chefe insiste em manter as mesmas rotinas de atendimento que vem sendo utilizadas há dez anos, enquanto o Diretor do centro deseja aplicar novo modelo administrativo que inclui ações preventivas e envolvimento com a comunidade.

Um caso para ensino retrata situações ou problemas reais que requerem soluções por parte dos gestores ou de outras personagens do caso. É um método indutivo de aprendizagem em que o objetivo é desenvolver habilidades de resolução de problemas, trabalhando-se com instâncias específicas em lugar de generalizações e teorias. Para tornar o caso vívido, costuma-se introduzir cenas para ressaltar eventos importantes, bem como criar diálogos verossímeis para representar o ponto de vista das personagens.

No caso escrito por Domínguez (1989), que trata de problema ético-legal em um hospital, o relato inicia com o chefe de pessoal do centro médico a ouvir uma notícia no rádio, sobre a disseminação da AIDS, enquanto tomava seu café da manhã. “O Administrador Alejandro Romo nunca pensou – continua o relator do caso – que esse problema viria a repercutir de maneira tão importante em seu trabalho e que ele estaria envolvido em um caso com tantos problemas.” (p. 89).

No caso de autoria de Pamponet (2006), levantam-se questões sobre a autonomia de um empreendimento popular em relação a um órgão de assistência técnica. A autora do caso cria uma reunião da cooperativa em que a Presidente Elioni expõe sua preocupação às associadas da cooperativa. Elioni pergunta: “Como podemos mostrar à população de Valente que a COOPERAFIS não é um setor ou uma

extensão da APAEB” (Associação dos Pequenos Produtores do Município de Valente). (p. 159).

Demonstre como os personagens percebem a situação. Por exemplo, no caso relatado por Dantas (2006), uma das evidências de que o Projeto Kangas Brasil está produzindo bons resultados, pode ser fundamentada por meio de depoimentos, tais como o de Miramar, jovem de 17 anos e uma das 16 adolescentes que integram tal projeto. Ela declara: “Temos que investir no sonho da gente, e o meu é ser estilista. Eu já sabia o que queria, mas não achava que isso seria possível para mim” (p. 131).

Em outro exemplo, de um caso sobre a implementação de um projeto de melhorias habitacionais, relata a sua autora, era difícil esclarecer a população sobre limitações do orçamento e que o projeto não constituía reforma geral da casa. Assim, ela conta: “Era duro especificar aos moradores os critérios e tipos de serviços disponibilizados pelo projeto; que para uma casa a ser beneficiada com pintura da fachada ou com instalação elétrica não seria possível também atender à troca de telhado ou de piso” (p. 154). Mais adiante, para ilustrar o conflito na vizinhança, dada a exclusão de algumas residências dos benefícios do projeto, traz a voz dos descontentes: “Por que não eu? Também sou pobre, só porque a minha casa é melhorzinha?” (Reis, 2006, p. 154).

Para que o caso seja vívido e desperte interesse no leitor, apresente fatos, relate eventos. Veja, a seguir, as sugestões (entre parênteses) para revisar a primeira versão de um caso, com vistas a torná-lo factual e preciso. O trecho foi extraído de um caso sobre um programa de empreendedorismo social, financiado por empresa baiana na Vila dos Torrões (nome fictício), Bahia e refere-se a um projeto de capacitação de jovens. (Lima Barreto, 2006):

Foi adotada a Pedagogia da Alternância, (EXPLICAR O QUE É ESTA METODOLOGIA) trazendo-se para a região consultores (QUANTOS? QUEM SÃO ELES?) que promoveram a disseminação dos conhecimentos necessários (QUAIS CONHECIMENTOS?) além da presença diuturna, com residência no local, de um engenheiro de pesca e de um biólogo marinho que acompanham, constantemente, o desenrolar do projeto (DURANTE QUANTO TEMPO?). A avaliação é feita periodicamente (DE QUANDO EM QUANDO?) e já é visível o interesse despertado, após os primeiros resultados (QUAIS RESULTADOS?), junto a alguns daqueles que se mostraram céticos. Oito deles (QUEM SÃO ELES?, OITO ENTRE QUANTOS?) já aderiram e começam a adotar, a partir da multiplicação do novo saber pelos mais jovens (NÃO ESTÁ CLARO QUEM SÃO OS MAIS JOVENS?), as técnicas de cultivo da ostra e do manejo de peixes (p. 136).

O Parágrafo Final

No parágrafo final, recoloca-se o problema e desafia-se o estudante a encontrar soluções. No caso padrão, utiliza-se um final circular, em que o início e término do caso se complementam. Assim, repete-se, para maior ênfase, algumas das declarações do parágrafo inicial.

Segundo o Manual de Elaboração de Casos (1983), o parágrafo final poderá indicar.

- . O momento no tempo e na narração em que a decisão precisa ser tomada.
- . Os problemas principais constantes do caso.
- . O tempo disponível para a tomada de decisões.
- . Os recursos disponíveis para a tomada de decisões.
- . As alternativas de ação existentes ou a considerar.
- . O aparecimento de novos fatores que tornam urgente a tomada de decisões.

Na ficção, os modos de terminar uma novela ou conto são variados. Além do final circular, usam-se, entre outros, conforme Novakovich (1995), um final aberto, final que resume os acontecimentos, ou final inesperado. Tais alternativas podem ser tentadas em casos para ensino, dependendo dos objetivos educacionais. Por exemplo, em um minicase sobre gerência de pequenas cooperativas comunitárias, a relatora utiliza um final aberto, deliberadamente escrito em tom literário para sensibilizar o leitor sobre a pobreza do lugar.

Eles afastam-se e Edilene olha para o grupo de homens descalços, os pés rachados e sujos, as calças *jeans* cortadas, mostrando as pernas picadas pelos muruims e cicatrizes de diversas tonalidades a colorir sua pele escura. Faz 38 graus centígrados e alguns vestem a camisa amarrada ao pescoço, que de vez em quando suspendem para proteger nariz e boca da poeira que levanta da terra queimada pelo sol. Ela suspira e fica pensando o que fazer com o grupo (Roesch & Dias, 2004, p. 239).

AS NOTAS DE ENSINO

As notas são escritas pelo autor do caso para serem usadas por um professor

em sala de aula. Estas, geralmente, não são publicadas com o caso. Contêm os seguintes elementos: (i) o resumo do caso; (ii) as fontes dos dados; (iii) os objetivos educacionais; (iv) alternativas para a análise do caso; (v) questões para a discussão do caso em sala de aula⁽⁶⁾; e (vi) a bibliografia recomendada para fundamentar a discussão.

Resumo Indicativo

O resumo de um caso para ensino é um relato breve, descritivo do conteúdo do caso, que exclui a interpretação do relator, mais ao estilo do resumo indicativo, segundo a ABNT – NB 88 (Medeiros, 2005). Na RAC a publicação do resumo aparece na primeira página que antecede o caso. No caso de autoria de Reis (2006), o resumo foi o seguinte:

Esse caso aborda o desenvolvimento de um projeto de melhorias habitacionais por meio da parceria estabelecida entre governo estadual e municipal, e deste com a comunidade, associações e empresas. Revela, a partir desta ação, as relações construídas entre a comunidade e demais atores envolvidos no processo, expondo momentos de cooperação e momentos de conflito e indicando como estas relações repercutem nos resultados do empreendimento. (p. 155).

Fonte dos Dados

Casos para ensino descrevem situações reais; por isso é importante informar ao leitor as fontes dos dados. Usualmente, os periódicos que publicam casos para ensino exigem que o autor apresente uma autorização da organização-alvo do caso, a qual não é publicada, mas serve para garantir que o caso é real, mesmo que o nome da organização ou personagens tenham sido disfarçados. Se elementos ficcionais foram introduzidos no relato, isto pode ser comunicado ao leitor.

Objetivos Educacionais

Nos objetivos educacionais estabelecem-se o tipo e nível de curso para o qual o caso é indicado, bem como as habilidades, os conhecimentos e as atitudes que se deseja desenvolver nos participantes. Por exemplo, no caso de Roesch (2005), os seguintes objetivos foram levantados:

Desenvolver nos participantes: (i) familiaridade com o ambiente de uma organização pública; (ii) respostas cognitivas e emocionais quanto a esta

realidade; (iii) o estudo e crítica da literatura sobre mudança, clima e cultura organizacional, transparência da gestão, comunicações, bases da tomada de decisões e estudos de gênero na administração; e (iv) a busca de estratégias de mudança para situações semelhantes à apresentada no caso. (p. 198).

Alternativas para a Análise do Caso

Sugestões para a análise do caso são dirigidas ao professor que vai orientar a discussão do caso em sala de aula. Nestas, estipulam-se o tempo para a análise do caso e indica-se uma ou mais entre as seguintes⁽⁷⁾: (a) leitura e análise individual do aluno antes da aula; (b) leitura e análise individual do aluno em sala de aula, (c) análise e discussão dos alunos em pequenos grupos; ou (d) discussão em sessão plenária, orquestrada pelo professor.

Organização das Questões

Questões bem formuladas despertam interesse, animam a discussão do caso e estimulam a aprendizagem individual e grupal. As questões podem tanto aparecer no final do caso como no início das Notas de Ensino. Sejam questões factuais ou de opinião, é preciso haver elementos suficientes no texto para possibilitar uma discussão bem informada do caso. É indicado organizar-se as questões de acordo com certa lógica. Podem ser organizadas de acordo com os objetivos educacionais ou com os tópicos representados no caso. Em casos-demonstração, podem também ser organizadas por nível de generalidade, colocando-se primeiro as questões mais específicas do caso, seguidas por questões que generalizam a situação, ligando-a a outros casos ou à literatura.

Mantenho que as questões para discussão devem apresentar pelo menos uma entre as seguintes propriedades, dependendo do tipo de caso:

- 1) Poderem ser respondidas com base nas informações apresentadas no caso.
- 2) Contemplarem os objetivos educacionais subjacentes ao caso.
- 3) Compararem o caso a práticas semelhantes ou a outros contextos.
- 4) Compararem o caso com a literatura na área.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um caso para ensino é a reconstrução de situações ou problemas organizacionais, tendo em vista objetivos educacionais. O seu relato envolve descrição e narração, mas não é um texto argumentativo como o trabalho acadêmico. Não obstante, é texto sofisticado, requerendo que, muitas vezes, se recorra a outros gêneros, como o jornalismo e a ficção para solucionar problemas de redação. Daí a dificuldade de construí-lo. A leitura de textos não-acadêmicos, especialmente ficção e matérias frias publicadas na mídia, ajuda a desenvolver um vocabulário variado, bem como a familiaridade com os estilos narrativos e com a gramática da língua portuguesa (Martins & Zilberknop, 2004).

Nenhum texto é naturalmente bem redigido: por trás de sua construção há esforço criativo, disciplina e perseverança. Escrever é reescrever, atestam os escritores. É uma boa prática submeter o texto ao informante-chave, para comprovar a veracidade ou verossimilitude do caso e/ou verificar falas dos personagens. A revisão do caso leva a adicionar, excluir ou modificar idéias, reescrever ou mover sentenças ou parágrafos, assim como adicionar transições para melhorar o fluxo da narração (Sociology Writing Group, 1994). “Acho que o texto ficou mais leve, mais fácil de ler”, declarou um aluno, após a quinta revisão do seu caso.

É imprescindível que um caso para ensino seja testado em sala de aula, reproduzindo-se as mesmas condições de ensino para as quais o caso foi concebido. Como resultado do teste, outras alterações podem vir a ser necessárias, tais como: acrescentar novas informações no texto, inserir apêndices e expandir ou modificar as notas de ensino.

Construir um caso é analisar uma situação em profundidade. Talvez a aprendizagem seja maior para quem escreve o caso do que para quem o analisa; por isso creio que a prática de colocar alunos a elaborarem casos na forma de trabalhos curriculares deve ser estimulada. Espero que este texto possa ajudar neste sentido. Um caso para ensino é difícil de construir; contudo o texto final bem redigido não só mantém o interesse do leitor, mas entusiasma o seu autor e o convida a escrever outros casos. No final de uma oficina de construção de casos para ensino, alguns alunos declararam: “Sinto-me mais confiante para relatar; sinto-me como se eu fosse escritora”. “Com o que aprendi, vou escrever meus relatórios técnicos de maneira mais objetiva”. “De agora em diante, vou tentar enxergar a realidade como ela é”.

NOTAS

¹ Ver http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/cases/cases_home.jhtml

² Business Case Journal <http://www.sfcr.org/bcj/bcj.htm>

Case Research Journal <http://www.sba.muohio.edu/crj/>

Journal of Accounting Case Research

http://www.captus.com/Information/cat_acc0.htm#Journal_of_Accounting_Case_Research

Journal of Finance Case research <http://www.jfcr.org/journal.html>

Senate Hall journals <http://www.senatehall.com/>

Journal of Cases in Educational Leadership:

<http://www.ucea.org/cases/>

³ Aspecto salientado há meio século por McNair, M. P., & Hersum, A. C. (Orgs). (1954). The case method at the Harvard Business School: papers by the present and past members of the faculty and staff. New York: McGraw-Hill.

⁴ Conforme é conhecido o caso para ensino originado na Universidade de Harvard. Neste artigo utilizamos uma definição genérica de caso para ensino.

⁵ No caso Harvard recomenda-se o uso do tempo verbal no passado.

⁶ As questões para a discussão do caso muitas vezes são apresentadas no final do caso.

⁷ Para a análise do caso Harvard clássico, a preparação pelos alunos (individual ou em grupo) precede a discussão em sala de aula, que é orquestrada pelo professor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aamidor, A. (1999).

Real feature writing. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Abell, D. (1997, Autumn/Fall).

What makes a good case? *ECCHO – The Newsletter of the European Case Clearing House*, (17), 4-7. Recuperado em 29 março, 2007 de. <http://www.ecch.com/about/read-eccho.cfm>

Böcker, F. (1987, September/October).

Is case teaching more effective than lecture teaching in business

administration? an exploratory analysis. *Interfaces*, 17(5), 64-71.

Booth, C.,

Bowie, S.,

Jordan, J., &

Rippin, A. (1998).

The use of the Case Method in Large and Diverse Undergraduate Programmes: problems and issues [A report to the European Case Clearing House and the Foundation for Management Education - ECCH]. Bristol Business School, University of the West of England.

- Dantas, I. P. (2006).
O sonho como ponto de partida. In T. Fischer, S. Roesch, & V. P. Melo (Orgs.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA.
- Domínguez, O. (1989).
Problema ético-legal en un hospital ante el manejo de pacientes com sida. In D. A. Kindig, B. Ramirez, & S. Lastiri (Eds.) *Casos en administración de servicios de salud: un enfoque para la solución de problemas*. Madison: University of Wisconsin-Madison.
- Ely, S. M. R. (1978).
Plásticos Ltda. Central Brasileira de Casos. Registro N. 13A178282, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Erskine, J. (1998/1999, Winter).
Cases don't travel well and need to be locally engineered. Cranfield: *ECCHO – The Newsletter of the European Case Clearing House*, (20), 4-6. Recuperado em 29 março, 2007, de <http://www.ecch.com/about/read-eccho.cfm>
- Heath, J. (1997).
Teaching and writing case studies. Bedford, Grã-Bretanha: ECCH/Cranfield.
- Ikeda, A. A.,
Veludo-de-Oliveira, T., &
Campomar, M. C. (2005, julho/setembro).
A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações. *Organizações e Sociedade*, 34(12), 141-159.
- James, D. (1970).
Keep it brief and blend it in. In F. A. Dickson & S. Smythe (Orgs.). *Handbook of Short Story Writing*. Cincinnati, Ohio: Writer's Digest Book.
- Leenders, M., &
Erskine, J. (1973).
Case research: the case writing process. London Ontario, Canadá: University of Western Ontario.
- Lima Barreto, I. A. (2006).
Mainha, traz mais uma dúzia de ostras. In T. Fischer, S. Roesch, & V. P. Melo (Orgs.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA.
- Manual de Elaboração de Casos* (1983).
Mestrado em Administração, COPPEAD, Rio de Janeiro, RJ.
- Martins, D. S., &
Zilberknop, L. S. (2004).
Português instrumental (25a ed.). Porto Alegre: Sagra, DC Luzzatto.
- McNair, M. P. (1971, July/August).
McNair on Cases. *Harvard Business School Bulletin*, (9), 372-303.
- Medeiros, J. B. (2005).
Redação científica: a prática de fichamentos, resumos e resenhas (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Novakovich, J. (1995).
Fiction writer's workshop. Cincinnati, Ohio: Story Press.

-
- Pamponet, T. C. (2006).
As artesãs do sertão. In T. Fischer, S. Roesch, & V. P. Melo (Orgs.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA.
- Pizolotto, M. (1997).
Conversas de corredor. Mimeo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Reis, M. D. (2006).
Nem tanto, nem tão pouco. In T. Fischer, S. Roesch, & V. P. Melo (Orgs.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA.
- Richardson, B. (1994).
Towards a comprehensive view of the case method in management development. *Industrial and commercial training*, 26(9), 3-10.
- Roberts, K. (2004, Spring).
Case development in Europe – an historical perspective. Cranfield. *ECCHO – The Newsletter of the European Case Clearing House*, (32), 6-8. Recuperado em 29 março, 2007, de <http://www.ecch.com/about/read-eccho.cfm>
- Roesch, S. M. A. (2005, abril/junho).
Fundação Lindolfo Saraiva. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 193-201.
- Roesch, S., & Dias, C. (2004).
Meu negócio é usar o facão. In S. Roesch, T. Fischer, & V. P. Melo (Orgs.). *Gestão social para o desenvolvimento: casos para ensino*. Salvador: CIAGS, UFBA.
- Santos, L. R. (2006).
Palmalimpe. In T. Fischer, S. Roesch, & V. P. Melo (Orgs.). *Gestão do desenvolvimento territorial e residência social: casos para ensino*. Salvador: EDUFBA.
- Sociology Writing Group (1994).
A guide to write sociology papers (3a ed.). New York: St. Martin's Press.
- Stablein, R. (1996).
Data in organization studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Trojanowski, M. (2004, Spring).
Developing European cases – a polish perspective. Cranfield. *ECCHO – The Newsletter of the European Case Clearing House*, 32, 18-19. Recuperado em 29 março, 2007, de <http://www.ecch.com/about/read-eccho.cfm>
- Yepes, F. (1989).
La planificación en un centro de salud. In D. A. Kindig, B. Ramirez, & S. Lastiri (Eds.). *Casos en administración de servicios de salud: un enfoque para la solución de problemas*. Madison: University of Wisconsin-Madison.