

O uso do estudo do caso como método de ensino na graduação

Prof. Ms Robesval Ribeiro da Silva:

Mestre em Organização Empresarial - FACECA - Varginha

Professor do curso de Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira:

Doutor em Administração de Empresas - EAESP/Fundação Getulio Vargas SP

Professor do Curso de Administração

Prof. Alexandre Albertini Benegas:

Especialista em Docência de Nível Superior FÊNIX - Bauru

Professor do Curso de Administração

Resumo

O objetivo do presente artigo foi entender o uso do estudo de caso no desenvolvimento de alunos perante o processo de tomada de decisão, e a necessidade de se construir um grupo de estudo nas faculdades onde se produziriam os estudos de casos regionais, e que seriam utilizados pelos professores no trabalho docente. Tudo a fim de treinar o aluno a tomar decisões na prática e a exercitar sua mente crítica. Assim, a compreensão dessa metodologia, como também dos casos que mostram o poder de aprendizado deste método no auxílio do treinamento empresarial futuro, fundamentou este estudo, especialmente no que diz respeito ao uso deste na ação docente no aprendizado discente.

Como trabalho, pode-se dizer que o objetivo específico foi inaugurar uma forma de debate em torno do tema em que esses métodos são utilizados. Os casos podem servir de percepções no que tange à tomada de decisão a provocar a ansiedade e a busca pela melhor ferramenta gerencial. A intenção real constitui em explorar os casos (história e observação) que se manifestam no início, meio e fim do processo de estudo. A partir de experiências e contato direto, o pensamento emerge e o estudo se torna um estágio do ato de “pensar, sentir e agir”.

Segundo a Havard University da região de Boston, berço da metodologia do estudo de caso, os conhecimentos são universais e objetivos. Portanto, estes conhecimentos históricos acumulados e dotados de razoável universalidade e objetividade, constituem o berço de um aprendizado. Porém, as soluções de problemas e questões vivenciadas pelo administrador no

show the power of learning in aid of this method of training future business, based this study, especially with regard to the use of this in action in teaching learning discente. As work, we can say that the specific objective was to inaugurate a debate on the subject in which such methods are used. The cases may serve as perceptions with regard to decision-making causing the anxiety and the search for the best management tool. The real intention is to explore the cases (history and observation) that manifest themselves in the beginning, middle and end of the process of study. From experience and direct contact, the thought emerge and the study becomes a stage of the act of "think, feel andact." According to Havard University in Boston in the region, cradle of the case study methodology, knowledge and goals are universal. So these historical accumulated knowledge and endowed with reasonable objectivity and universality, is the birthplace of a learning process. But the solutions of problems and issues experienced by the trustee in the natural course of the day to day not based on precise formulas, such as a container of boiling water when we know that it will give to 100 degrees.

Keywords: Case study, the role of decent, role of discente

Introdução

O estudo de caso, por anos, foi estereotipado como o método de ciência social mais pobre, aos quais os pesquisadores que com ele trabalhavam eram vistos como desviados de disciplinas acadêmicas, e suas investigações não realçavam precisão, objetividade e rigor suficiente para uma pesquisa de nível acadêmico. Desta arte, recebiam o estereótipo de “parente pobre”.

Uma explicação para isso é que algumas pessoas simplesmente não sabem buscar e não estão treinadas para este tipo de pesquisa. Contudo, podemos, contemporaneamente, verificar um grupo considerável de pesquisadores, incluindo alguns poucos que trabalham como líderes em suas respectivas profissões que se destacam no mundo pelo fato de estudar e escrever casos para serem utilizados como estudos científicos nos grandes conglomerados empresariais. Recordo-me quando, do meu primeiro estudo de caso realizado na pós, meu orientador me tratou como sendo um insignificante pesquisador de assuntos amenos e sem

convicções próprias em cada exploração no campo de pesquisas quantitativas.

final do autor, que é de mostrar estes dados e o que eles ocasionaram ou levaram a empresa a conseguir no decurso de um tempo em evidência.

Um bom caso para se estudar é uma mistura de técnica e arte. A *técnica* está no equacionamento da questão a ser discutida no âmbito ou vivência de determinada disciplina acadêmica, seja ela qualquer uma das voltadas à área empresarial. Por exemplo: o marketing, gestão de pessoas, estratégia empresarial, jurídica etc. A *arte* está na seleção e exposição das circunstâncias que afetaram a decisão sobre a questão retratada. O conto de fada, a maneira como iniciamos a descrição do cenário a que queremos levar o leitor.

As decisões empresariais no âmbito de identidade, valores equacionados com o mercado competitivo não são tomadas por um computador. Envolvem a interação de pessoas cada uma com seus objetivos, limitações e história. Devem levar em conta um ambiente externo por vezes complexo e um cenário competitivo repleto de incertezas. Frequentemente, as informações disponíveis são incompletas, mas, apesar disso, é preciso decidir com rapidez. Descrever este fenômeno contemporâneo é antecipar o estudo de uma realidade que o aluno viverá nos inúmeros empreendimentos que estiver à frente, enfrentarão na história um paralelo com a vida empresarial futura. É essa antecipação da realidade da vida empresarial que torna útil o método do estudo no preparo dos futuros gestores.

A dose de arte como referida acima, é exigida para tornar a leitura e o estudo de caso estimulante em sala de aula, como dar vida aos personagens. A carga de trabalho intelectual numa boa escola de administração e ou comunicação é pesada e cansativa. Como são pesados a leitura dos livros recomendados (escritos científicos), e os exercícios, que obrigam um estudo nada por vezes prazeroso. O estudo de caso requer certa disciplina, e obediência a algumas normas, como citadas por Robert K. Yin em seu livro “Estudo de casos – planejamento e método”, onde ele enfoca os cuidados ao se utilizar esta metodologia ao iniciar uma pesquisa. Tornar a redação envolvente é um fator encorajador da participação do aluno neste estudo.

Como o exemplo, o caso citado pelo professor Ivan Pinto em seu artigo publicado na revista HSM Management chamado de “Caso Nikkey”, preparado pelo professor Walter Kuroda, que discute a estratégia do Bradesco para tornar clientes os nipo-brasileiros que trabalham no Japão. O professor Kuroda começa a descrever o caso contando as sensações despertadas no diretor do banco encarregado do processo, pelo início de sua difícil missão:

volta de 1870. O método era muito apropriado para o sistema jurídico norte americano, em que a aplicação da jurisprudência e, por decorrência, o debate assumem papéis significativos no aprendizado desta prática. Isto foi logo adotado por outras faculdades de direito e chegou a Havard Business School, a reputada faculdade de administração de empresas na década de 1910, durante a Primeira Guerra Mundial. Hoje, considerada a maior produtora de “cases” e a geradora de crescente coleção de materiais de treinamento para o uso do método em sala de aula.

Seus cursos para elaboração de casos e aplicação do método em classe são reconhecidos como excelentes por quantos tiveram o privilégio de frequentá-los. Embora bastante utilizado na Europa, este método de ensino não faz parte do cardápio europeu e é no Canadá que está a segunda maior geradora de casos para estudo do mundo, a famosa “Richard Ivey School of Business, da University of Western Ontário”, que produz cerca de 500 novos casos por ano. Três dos professores desta universidade são autores dos mais conhecidos livros de redação, aplicação e estudo de caso.

Segundo estes relatos, podemos dizer que este método se fundamenta em discutir em sala de aula casos realmente vividos por empresas, mesmo que nestes casos possamos alterar dados que as comprometam na sua privacidade e segurança de mercado, dados numéricos e nomes, mantendo a essência do problema a ser estudado, podemos estudar casos abrangentes que tratam da essência estratégica empresarial de uma empresa, ou restritos a áreas específicas, como finanças e outros. Portanto, pode representar qualquer disciplina a ser ministrada no currículo escolar e sua utilização depende da complexidade a que foi montado o programa de ensino da instituição, servindo aos diversos níveis acadêmicos.

O ato da discussão leva à aula o dinamismo e o exercício das habilidades vitais na antecipação dos problemas vividos por estes alunos ao assumirem o leme principal de um empreendimento, o qual podemos considerar ser sua própria vida. O Professor Ben Shapiro, da Havard University, diz que o método não é uma panacéia e nem um transmissor eficiente do conhecimento, e isto podemos considerar como verdadeiro, contudo podemos também considerar que este método de ensino é útil às habilidades filosóficas da atual exigência de mercado profissional no mundo. A filosofia a que se refere o artigo é que as pessoas são importantes e podem fazer as coisas acontecerem. Ouvir as idéias dos outros e se fazer ouvido durante uma discussão de caso, acentua a importância do indivíduo e enfatiza o esforço de uma equipe para apoiar uma discussão.

independência: é preciso que enfoquem os desafios e problemas das empresas de forma geral expondo os pontos positivos e negativos do processo em que enquadra esta organização.

Nesta Central de Casos ESPM, desde 2005, foi gerado cerca de 20 casos por ano e a meta é aumentar esse número. Para isso, ela coopera com os professores das diversas unidades da escola em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, tanto na graduação como na pós-graduação para treinar os professores de todas as disciplinas na redação de casos e aplicação do método em classe.

Desde 2005, ela apresenta aos calouros “alunos entrantes”, as vantagens do método – e um treinamento inicial no sistema de estudo necessário ao seu melhor aproveitamento. Para alcançar esse objetivo, a central de casos tem tido a colaboração preciosa da empresa Junior, empresa prestadora de serviços de administração, e da Agência de propaganda, provedora de serviços de comunicação igualmente gerida pelos alunos, neste caso da área de comunicação.

Um fator importante tem sido o concurso anual de casos. Grupos de até cinco alunos competem pelo prêmio oferecido ao grupo que, no entender de um júri de professores solucione melhor um caso redigido especialmente para o concurso. Nas últimas edições, os casos se baseiam em problemas reais, ainda sem solução. O da Ipiranga Química que patrocina o concurso com os dados para o caso e um generoso prêmio para os vencedores, os quais seis casos estão disponíveis no site www.espm.br para estudantes ou professores de qualquer faculdade, já utilizado por um dos professores autores deste artigo. Um outro caso é o Cartona – Uma empresa que guarda emoções, de Márcia Potazio e Paulo Campos. Relata-se o processo de sucessão da segunda para a terceira geração da empresa. Discutem-se o processo de gestão compartilhada adotada por herdeiros e quais os desafios atuais da empresa.

Encontraremos nesta central de casos, instrumentos de inovação no uso de pesquisas voltadas ao marketing, um estudo sobre redes de ofertas de produtos e serviços bem como estratégias de negociação e tomadas de decisões.

Em resumo, seu uso não dispensa a utilização do método convencional pedagógico, mas vem complementar e dar vida a aula do professor. Mesmo com isso podemos afirmar ser baixo a utilização deste método dentro das salas de aula nos cursos de administração, e que a tendência é que este uso cresça por necessidade dos novos formatos de ensino e aprendizagem propostos nos cursos rápidos caso dos tecnológicos.

Vejamos o primeiro estilo onde os alunos se agrupam e discutem uma solução para a empresa. Isto freqüentemente gera questões sobre as quais deverão refletir à luz dos ensinamentos que estudaram e deverão formular propostas para orientar a possível conclusão a qual não é a mais importante e sim a proposta discutida é o objetivo fundamental para o aprendizado.

Um exemplo citado pelo professor Ivan Pinto publicitário e professor na ESPM é o final do caso que discute os processos de mudança da AMPLA, empresa de distribuição de energia, antiga Cia. de Eletricidade do Rio de Janeiro, agora parte da holding espanhola Endesa:

“Agora você e sua equipe são consultores contratados e reunidos com a equipe de Marcelo {Liêvesnes, country manager para o Brasil} na confortável sala de reuniões da CERJ.” O que fazer?

Esse caso deve ser acompanhado por notas de ensino preparadas pelo autor do caso e que revelem sua intenção sobre os objetivos visados pela discussão do caso, desde o curso e disciplina que tinham em mente quando redigiu o caso, até as questões que imaginou para estimular a discussão. O autor deve colocar dicas e comentários úteis para os outros professores que aplicarão o caso em disciplinas a serem diferenciadas. As notas devem ou podem ser aprimoradas à medida que o professor-autor ganhe experiência com a aplicação do caso e podem ser enriquecidas pelas notas de outros professores ao usarem o caso dentro de estruturas e salas diferenciadas.

É evidente que os estudantes não têm acesso a essas notas e observações. Isto deve estar à mão dos professores a aplicarem os casos para que controlem o andamento do processo de propostas e questionem todas as assertivas, colocando sempre um acontecimento que pode surgir se for aplicada tal solução.

No segundo estilo de caso é o chamado “caso-exemplo”, uma situação também real, mas que inclui a solução adotada pela empresa. Neste caso, o objetivo é estimular os “porquês” e os “como” da decisão tomada pela empresa sobre as possíveis alternativas que não foram adotadas e que deveriam ser listadas sobre eventuais vantagens e desvantagens que decorreriam de decisões diferentes sobre os passos que a empresa deverá dar a partir daquele

Publicitária (Conar), que numa decisão dividida, considerou que os comerciais não infringiam o código de Auto-Regulamentação.”

Mas Ivan Pinto (autor citado), então membro do conselho de ética. Havia votado pela sustação dos comerciais. No início do caso ele narra as dúvidas que atormentem um fim de semana seu, em 1988, quando teve de tomar sua decisão, no final sugere aos estudantes.

“Pense se o clima de entusiasmo com a liberdade novamente alcançada e o fim da censura tenha levado alguns a exagerar na consideração dos limites da liberdade de expressão ou se a educação mais rígida de gerações anteriores a sua tenha levado outros a opiniões mais conservadoras. Pense em qual você acha será a opinião do filho do Ivan um membro de outra geração, aquele que tinha um ano e dois meses no início dessa história, e que em 2005 já tinha 19 anos e era ‘bicho’ na ‘facul’? Qual a sua opinião sobre todos esses tópicos que intrigam o Ivan até hoje? Reflita. Debata em classe. Descubra como é fácil julgar questões éticas – e como é difícil chegar a uma unanimidade sobre elas. Que lições isto traz para outros aspectos da vida”.

Como é de se notar as duas formas nos dão amplas perspectivas de trabalho em sala de aula, podendo ser exploradas por qualquer professor em sua área específica. Tudo isto para realizarmos o que os autores querem abordar como necessário para uma faculdade (grupo regional de professores que escrevam casos da região), o quanto a aula não será rica de compêndios e casos estudados que demonstram o desenvolvimento e o comprometimento da faculdade em trabalhar diretamente com a sociedade.

O Estudo do caso visto pelo aluno, o que podemos neste momento é recomendar que do ponto de vista do alunos suas necessidade são a de se preparar para discussão em sala de aula com uma leitura atenta do caso. Realizei este método com os alunos de quarto ano da faculdade FIB de Bauru, do curso de administração, utilizando o caso das lojas DASLU em sua inauguração em São Paulo- caso escrito pelo jornalista e escritor Amaury Junior – o que rendeu uma grande discussão sobre mercado e estratégias assumidas pela loja. Esta leitura do aluno deve ser seguida de uma análise cuidadosa de todas as circunstâncias envolvidas à luz do que aprendeu das aulas didáticas que teve sobre o assunto em questão. O passo seguinte é formular uma hipótese sobre a solução que lhe parece mais apropriada e ser discutida.

Finalmente, no dia da discussão o aluno será chamado a apresentar suas soluções e justificá-las em classe e, aí, descobrirá que vários de seus colegas chegaram a soluções diferentes das suas. Isto é a vida real trazida e implementada nos bancos de uma escola.

Independente do estilo do caso que o professor escolha para aplicar em sala, é preciso manter o aluno atento, e isto é bem provável que aconteça se o caso em questão for bem redigido e que tenha um formato aceitável para o momento que seja utilizado. Uma das formas de conseguir este efeito é revelar aspectos emocionais que inevitavelmente afetam a tomada de decisão dos personagens em detalhes e com muita arte. A citação de palavras dos participantes, a partir das entrevistas de preparo do caso, é um recurso interessante. Por exemplo, no caso narrado da difícil evolução do grupo caramuru, onde um pequeno negócio familiar não muito acreditado pelo filho do fundador se transforma no maior processador nacional de grãos onde refere-se em vários momentos as alegrias e ansiedades referente ao processo do empreendedorismo familiar utilizado no desenvolvimento e no crescimento de sua família.

No método de se discutir o caso, o papel do professor é estimular os alunos a apresentar soluções. Qual é a questão crucial no caso – ou quais são? Que objetivos animam os autores participantes do caso? A qual dos personagens cabe a decisão? Que decisão precisa ser tomada? Quais ações programam a decisão? O que eu faria? Por quê?

O mestre anota no quadro, sucintamente cada decisão apresentada, questiona cada uma que foi apresentada de forma veemente, criando dúvidas e estimulando a todos que têm opiniões diferentes às colocadas que argumentem sobre o fato. Incita uma discussão, moderando, mas sem inibir a troca de opiniões divergentes. Interrompe se necessário, quando perceber alguma informação valiosa ao grupo e não conhecida a todos.

O que notamos é que os professores habituados a utilizar este método em sala de aula, quando na falta de discussão, fazem perguntas olhando para o teto da sala e verificam as reações dos alunos, Outra forma notada é encostar em uma das parede laterais da sala a fim de não inibir, com sua presença à frente da sala, a troca de opiniões entre os alunos. Os bons aplicadores usam técnicas derivadas das artes cênicas, linguagem corporal expressiva, humor, movimento pela classe de forma imitativa, o objetivo na verdade é fazer do debate uma experiência positiva. Ao mesmo tempo, antecipar-se aos embates de opiniões e desafios que estes alunos enfrentaram na sua vida profissional. No final utilizam como fechamento a discussão com uma revisão dos principais conceitos aplicados àquele fato ou caso, mas não dão a eles sua opinião sobre qual seja a decisão “correta” sobre o caso. Mesmo porque não

ouvir, debater e construir ambientes harmoniosos e de competitividade sadia. Só neste curso pode definir um projeto saudável e profissional à empresa.

Na impossibilidade de como docentes, fornecer ao estudante fórmulas ou receitas prontas para as situações que a vida gestora imporá a ele no exercício da função, desafiando o poder de decidir baseado em convicções próprias, resta a este docente e a milhões de outros a solução de induzir este estudante a desenvolver a capacidade de buscar espelhos, ainda no decorrer dos primeiros passos do curso, de se ilustrar através de um guru nos seus estudos universitários. Dessa forma, podemos afirmar que o ensino para um administrador tem que ir além da devora de dados acadêmicos, da leitura dos grandes gurus, do uso da memória classificada nas listas e matrizes dos procedimentos pré-definidos. Isto é extremamente precioso e essencial ao desenvolvimento e ao aprendizado do aluno, não discutível e nem mesmo colocado como ponto de debate por nós ou por qualquer outro, pois este estudo transmite ao aluno de forma organizada e progressiva as diversas teorias e práticas da vivência empresarial que serão o cotidiano no caminho e crescimento de sua carreira.

No entanto, gostaríamos de fazer ressalva quando relatamos que ao se basear em experiências já ocorridas, o aluno tem uma fonte a mais de aprendizado que por mais abrangentes que sejam, são novas, ainda não acontecidas, que os mesmos, decodificam em sua trajetória, e sobre elas precisarão correr o risco de tomar uma decisão ou no mínimo trabalhar como uma recomendação. A ocorrência de situações que não se encaixam nos padrões previstos, mesmo nos escritos de gurus respeitadíssimos, tem uma tendência a ser cada vez maior na vida empresarial, o que notamos ao trabalhar como consultor de algumas empresas.

Como a única certeza atual é a da mudança e sua velocidade, ela repercutirá significativamente no ambiente empresarial, e as constantes inovações realizadas nos cenários de competição, gerados pela maior extensão das economias (mercado internacionalizado “globalizado”), fundadas no livre mercado, trarão como consequência a liberdade de escolha. O ensino deve prover o administrador às técnicas e os essenciais conhecimentos acadêmicos, exercitar os alunos nas práticas de liderança, trabalho em grupo, decisão diante de situação não convencional ou até mesmo nova. Para tanto, o método abaixo descrito de estudo de caso desenvolvido pelo grupo de professores da própria faculdade e apresentado como estudo em sala de aula tem se mostrado eficaz, com larga utilização nos Estados Unidos, Canadá e com expressiva ascensão no Brasil, segundo o grupo de estudos de métodos de caso no Brasil da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), à medida que se cresce a necessidade de mais competência no mercado competitivo.

O que se nota é que o professor no interior do estado de São Paulo não gosta de utilizar o método por não ter uma discussão de interatividade dentro do programa e por não ser fácil a discussão em grupo, por ter problemas de operacionalidade dentro da sala. Esta exploração do caso para desenvolver o aluno pode se transformar em obstáculo ao seu uso pela dificuldade e pela falta de matéria a que o professor se sujeita a trabalhar dentro da graduação. Salas enormes, quantidade maior de aluno por sala, média de idade dificultam o trabalho em sala.

Diante destes obstáculos vemos que poucos são os professores que utilizam esta técnica de estudo na graduação, deixando-a para que seja mais bem explorada junto às pós onde estas dificuldades não se procedem e fica mais fácil o trabalho. Estes dados poderiam ser mudados se criássemos um estudo junto a formação dos professores universitários para uso de casos em sala de aula. Técnicas de como trabalhar e formas de como trabalhar e ou enfrentar as barreiras de uma classe numerosa e com muita disparidade.

Referências

- ACKOFF, R. L.; SASESIENI, M. W. **Pesquisa operacional:** livros técnicos e científicos. Rio de Janeiro: Editora S. A, 1971. 523 p.
- APAGAUÁ, C.; MAZZON, J. A. **Metodologia da pesquisa aplicada à administração II.** São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000. 18 p.
- BARROS FILHO, C. de. **Ética na comunicação.** São Paulo: Moderna, 2001. 239 p.
- BARNES Louis B.: CHIRISTENSEN, C Rolland; HANSEN Abby J. **Teaching and the Case Method.** Harvord Business School Press, 1994.
- DNA corporativo. HSM Management. São Paulo, n. 47, 2004. Disponível em: <http://www.hsmmanagement.com.br>. Acesso em:
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução Edwino Royer Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 6. ed. São Paulo: Editora Pedagógica, 1986. 428 p.
- HSM Management – **Tolerância zero para as mentiras de vendedor** – Número 35 anos Seis, 2002.
- LAFER Celso Hannah, **Arendt.O Estado de S.Paulo** , 19 nov.2006,p A2.
- LEENDERS Michel R; Miauffette- Leenders, Louise A; Erskine, James A. Louaming with cases. Richard Ivey School of Business , 2005.
- LYNN JK Laurence E Teaching & Learning, with cases **Chartham House Publishers,** 1999.