

O USO DO ESTUDO DO CASO COMO MÉTODO DE ENSINO NA GRADUAÇÃO

THE CASE STUDY AS A METHOD OF GRADUATE EDUCATION

Robesval Ribeiro da SILVA¹
Alexandre Albertini BENEGAS²

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 desse método no auxílio do treinamento empresarial futuro, fundamentou esse 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 proporcionar um debate em torno do tema. 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”.

Palavras-chave: Estudo de caso. Papel do docente. Papel do discente.

¹ Prof. Ms Robesval Ribeiro da Silva: Professor do curso de Administração da FAC-
FEA - Araçatuba, e da IESB-Bauru – E-mail: robesval@uol.com.br

² Prof. Alexandre Albertini Benegas: Especialista em Docência de Nível Superior
FÊNIX - Bauru

Abstract: The purpose of this article was to understand the use of case study in the development of students to the decision-making, and the need to build a study group to college to produce regional studies cases to be used by teachers in teaching, in order to train the students to make decisions in practice and exercise mind criticism. As labor, the specific objective was to open a debate on the subject in which such methods are used. The cases may serve as perceptions with regard to decision-making to cause anxiety and the search for the best managerial tool.

Keywords: Case study. Role of decent. Role of student.

Introdução

O estudo de caso, por anos, foi estereotipado como o método de ciência social mais pobre e 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 e 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 conotações por serem nada explorados no campo de pesquisas quantitativas.

Esse estudo é uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, utilizando experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informação arquivadas no longo do tempo de pesquisa. Cada uma destas formas apresentam vantagens e desvantagens próprias, dependendo do tipo de questão a ser pesquisada, ou seja, o controle que temos sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos em oposição aos contemporâneos. No âmbito geral, o estudo do caso pode e deve ser considerado sempre que levantarmos uma questão ao depararmos com o “como” e o “por que”. Habitualmente, o pesquisador, neste caso, tem pouco controle sobre os eventos e seu foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum momento da vida real.

Considera-se que um caso é uma história que descreve um evento vivido na realidade contemporânea por uma empresa ou se baseia em fenômenos nela estabelecidos, compondo fatos, dados e informações que podem entrelaçar todas as disciplinas focando no objetivo 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. É como um conto de fada, é 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 esse 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 pesadas as leituras dos livros recomendados (escritos científicos), e os exercícios, que obrigam um estudo, por vezes, nada 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 essa 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:

Para Cristiano a sensação era de solidão, excitação e cansaço. Sozinho em seu apartamento, de um enorme hotel, no centro de Tóquio, o Hotel Imperial, tudo era muito diferente: a língua, os costumes, a cultura, as pessoas, o movimento. (DNA CORPORATIVO, 2004).

Reparem que estamos neste caso criando um clima para entrar na descrição, isto é arte.

O Método do Estudo de Caso é uma abordagem qualitativa, sendo normalmente utilizado para coleta de dados para pesquisa qualitativa em Administração, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objetividade e rigor suficientes para se configurar, enquanto (um) método de investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos, conforme já exposto). Os preconceitos existentes em relação ao Método do Estudo de Caso são observados em afirmativas como: os dados podem ser facilmente distorcidos pelo pesquisador, os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objetividade para análise dos dados. Para Yin (2001) estas questões podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza

científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.

Segundo Hammond (2001), os casos devem ser construídos mediante informações qualitativas e quantitativas a respeito de um determinado tema (no caso em questão, o tema se refere às alianças e parcerias estratégicas desenvolvidas no setor de transporte de cargas e documentos). Os mesmos, depois de escritos, devem ser discutidos em sala de aula, em cursos de graduação ou pós-graduação, com o objetivo da participação dos estudantes, os quais devem responder às questões propostas ao final do caso e poderão trazer novas observações, experiências e visões sobre o tema proposto. As análises poderão ser realizadas por grupos de estudantes que deverão identificar o problema central do caso, analisá-lo e propor soluções.

1 A história do uso do estudo de caso como método de ensino

A origem e o momento não são muito claros e específicos, mas podemos dizer que a ideia de utilizar a discussão de casos em universidades para preparar estudantes para a realidade da vida profissional iniciou-se na faculdade de direito da Harvard University por 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 Harvard 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 esses relatos, podemos dizer que esse método se fundamenta em discutir em sala de aula casos realmente vividos por empresas, mesmo que nesses 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 em 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, aos quais podemos considerar ser sua própria vida. O Professor Ben Shapiro, da Harvard 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 esse 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 ideias 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.

No Brasil, várias escolas de administração aplicam o método de estudo de caso, a que tem uma “Central de Cases” onde desenvolve casos estudados em muitas faculdades brasileiras é a ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), que começou a redigir casos em 1999 foi recentemente reestruturada em linha com a evolução de sua estratégia acadêmica para estimular o uso do método de forma sistemática. A missão da Central é treinar os professores na redação e aplicação dos casos, conscientizarem os alunos da importância do método para seu futuro profissional e introduzi-los no sistema aprimorado de estudo e obter de empresas cooperação com problemas, informações e autorização para uso de casos em sala de aula. Essa cooperação das empresas é essencial neste desenvolvimento.

Casos redigidos apenas com base em notícias e artigos não permitem a construção de um verdadeiro estudo de caso. Por outro lado, os casos devem ser tratados com 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.

Na Central de Casos da 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 basearam 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, cujos, seis casos estão disponíveis no site www.espm.br para estudantes ou professores de qualquer faculdade e 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, que relata o processo de sucessão da segunda para a terceira geração da empresa, discute 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 à aula do professor. Mesmo com isso podemos afirmar ser baixa a utilização deste método dentro das salas de aula nos cursos de administração, e que a tendência é que esse uso cresça por necessidade dos novos formatos de ensino e aprendizagem, propostos nos cursos rápidos, caso dos tecnológicos.

Os estudos de caso têm algumas características em comum: são descrições complexas e holísticas de uma realidade, que envolvem um grande conjunto de dados; os dados são obtidos basicamente por observação pessoal; o estilo de relato é informal, narrativo, e traz ilustrações, alusões e metáforas; as comparações feitas são mais implícitas do que explícitas; os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso. Assim, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo; é mais idiossincrático do que pervasivo; e apesar de ser usado na construção de teorias, pode não ser o melhor método para isto (DENZIN e LINCOLN, 2001).

2 Os resultados das observações e a arte de escrever um caso

Shapiro (1988, p. 1) propõe que o processo de aprendizado mediante utilização de casos consista em quatro etapas sequenciais:

- 1) preparação e análise individual;
- 2) discussão em pequenos grupos;
- 3) discussão com toda a classe e,
- 4) conclusões generalizadas sobre o aprendizado.

As perguntas ao final do caso devem se referir aos assuntos

abordados pelo caso. Estas, preferencialmente, devem ser formuladas de maneira a não apresentarem uma “resposta correta” e tem como objetivo principal a discussão entre os estudantes participantes do estudo de caso.

Podemos encontrar, hoje, dois tipos de casos escritos por Harvard e a maioria dos escritores de casos pelo mundo: cujo primeiro estilo é o que não temos determinado uma solução explícita, onde a idéia é justamente incentivar o leitor a expor soluções para o problema central. O segundo estilo tem o mesmo formato, no entanto, ele traz a solução da empresa explícita ao caso, inclui a forma como a empresa solucionou ou chegou a uma conclusão.

Vejamos o primeiro estilo onde os alunos se agrupam e discutem uma solução para a empresa. Isso, frequentemente, gera questões sobre as quais deverão refletir à luz dos ensinamentos que estudaram e deverão formular propostas para orientar a possível conclusão, que não é a mais importante e sim a proposta discutida, 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 {*Liévesnes, 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 tem acesso a essas notas e observações. Isso deve estar à mão dos professores ao 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 “comos” 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 ponto de decisão.

É comum que dentro de uma cultura empresarial os seus administradores tendem a agir de uma determinada forma ou formato gerencial, quando em outra empresa se agiria de uma forma diferente. A discussão dessas variantes em classe é muito estimulante – abre os olhos dos alunos para certas realidades do mundo empresarial, não habitualmente abordadas nos livros e apostilas que trabalhamos no dia a dia das aulas. Como exemplo, o professor cita em seu artigo publicado na HSM o caso de encerramento do baton Bokaloka.

Esse caso narra um problema controvertido de ética na publicidade, criado por uma decisão da TV Globo

de veicular comercial em mulheres que enunciavam palavras – ainda que sem som, mas em belos closes dos rostos, que revelam efeito do baton e que, permitiam ao telespectador entender que palavras cada uma dizia. O problema foi levado ao Conselho nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (Conar), que numa decisão dividida, considerou que os comerciais não infringiam o código de Auto-Regulamentação. (DNA CORPORATIVO, 2004).

Mas Ivan Pinto, então membro do conselho de ética, havia votado pela sustação dos comerciais. No início do caso ele narra as dúvidas que atormentaram um fim de semana seu, em 1988, quando teve de tomar sua decisão, e, 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 os outros aspectos da vida. (DNA CORPORATIVO, 2004).

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 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 dos alunos, suas necessidades são a de se preparar para discussão em sala de aula com uma leitura atenta do caso. Realizei esse método com os alunos do 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. Essa 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 parecer mais apropriada a ser discutida.

Voltamos a salientar que as soluções não são como as de matemática, com respostas a partir de uma planilha; outros alunos podem ter formulado respostas diferentes. Uma boa prática é debater essas hipóteses com um grupo de colegas.

Alguns professores e universidades a que tivemos acesso pedem até que as soluções apresentadas no dia da discussão em classe sejam soluções de um grupo de trabalho. Nesse caso, a tarefa preliminar se encerrará quando o grupo chegar a um consenso – o que já é uma antecipação do que espera do aluno quando se tornar um profissional numa empresa. Se, no entanto, o objetivo for a formulação de hipóteses individuais, a discussão com o grupo terá tido o efeito de abrir outras

janelas à luz da razão e da emoção, quem sabe levar a formulação de uma hipótese diferente da que ele tinha originalmente.

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. Isso 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-se a uma das paredes 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 esses alunos enfrentarão 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 podemos afirmar com exatidão qual das estradas tomadas podem, com certeza, ser a certa, pois todas as estradas nos levam a Roma como diziam os antigos.

Em se tratando de influência, temos que conviver com equipes de trabalho em um mundo altamente competitivo profissionalmente e com tantas especializações, hoje, vitais para o desenvolvimento e êxito em negócios. Por não termos como fixar fórmulas, o que fazer quando das divergências a serem evidenciadas na tomada de decisão, onde nem sempre a ideal significaria ser a melhor e nem sempre a que se adapta ao momento pode ser decidida.

O administrador necessita ter um bom conhecimento da ciência e da especialidade a que lhe cabe, tendo também a prioridade de

possuir outras habilidades como as de liderar, 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 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 esse docente e a milhões de outros, a solução de induzir esse 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 esse 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, 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 das técnicas essenciais para os 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.

Yin (2001) discute que a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação que, por sua natureza, esteja inserida em contextos sociais. Embora o pesquisador utilize um quadro teórico referencial como ponto de partida para utilização do método, alguns estudos organizacionais enquadram-se em situações em que o pesquisador se vê frente a frente com problemas a serem compreendidos e para os quais estudos experimentais não podem ser aplicados; ou em situações nas quais estudos de natureza predominantemente quantitativa não dão conta dos fenômenos sociais complexos que estejam envolvidos nas mesmas.

A seleção do Método do Estudo de Caso para investigação deve levar em consideração a comparação deste método com outros métodos de pesquisa. Apresenta desvantagens e vantagens para o

uso de experimentos, levantamentos, análise documental, pesquisa histórica e estudos de casos. Denomina “interpretação equivocada” a idéia da existência de uma hierarquia entre os métodos, na qual o estudo de caso aparece como adequado para fases exploratórias, os levantamentos e pesquisas históricas apropriados para a fase descritiva, e os experimentos como o único método adequado para se chegar a investigações explanatórias ou causais.

Yin (2001) discute que os estudos de caso vão além de uma estratégia meramente explanatória, reforçando a existência de estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios

Um “Teaching Notes” (notas de ensino) deve ser preparado ao final do caso pelos autores para uso particular do professor ou instrutor. Tal instrumento não terá o objetivo de indicar as respostas corretas de cada questão formulada, mas deve servir como um guia dos principais assuntos a serem discutidos na sala de aula (COREY, 1998, p. 8, ROBERTS, 2002, p. 31).

Consiste em respostas e comentários para direcionar o professor, a respeito do conjunto de perguntas referentes ao tema proposto, que deve vir no final do caso. É importante salientar que na aplicação do caso como instrumento de aprendizado apenas as perguntas devem estar disponíveis aos alunos e o Teaching Notes é reservado ao instrutor/professor.

Uma contribuição que talvez se possa fazer em relação à utilização do Método do Caso está na inserção, nas notas de ensino, da classificação dos casos não apenas com base em seu formato de apresentação ou no grau de complexidade das variáveis inseridas no mesmo. Sugere-se aprofundar estudos que possibilitassem fazer a classificação de casos dentro dos diferentes campos da pesquisa qualitativa que embasaram sua construção, fenomenologia, positivismo,

etc. além de deixar claros os focos de análise em curso, como por exemplo: administração de operações, estratégia, marketing, gestão de recursos humanos, etc. Esta possível classificação de casos tornaria menos frágil o desenvolvimento de casos, o que ocorre quando se desvincula o mesmo de cuidados metodológicos.

Conclusão

Para o correto uso de casos como método de ensino, deve-se observar que um caso de ensino apresentará claramente uma situação problema, um conflito em que o protagonista deverá usar seus conhecimentos de Administração para encontrar a melhor alternativa para resolvê-lo. Normalmente um caso relatará uma situação do passado, ou seja, um relato com início, meio e fim. O autor procurará criar um suspense durante o relato do Caso, estimulando o leitor a colocar-se na posição do protagonista. O autor deve sempre indicar as referências bibliográficas que subsidiam as decisões tomadas pelo protagonista e a situação de conflito relatada no caso. O nome da organização ou pessoa física a que se refere o caso somente deverá ser mencionado se houver a concordância formal dos mesmos. O autor deve anexar as notas de ensino (teaching notes) dirigidas ao professor para uso do caso, explicitando os objetivos educacionais deste. Verifica-se que ao utilizar o método de estudo de caso pelo aluno, este obtém uma interatividade mais ampla com as diversas matérias com as quais trabalha no decorrer do curso e o aluno do último ano tem um melhor aproveitamento deste método, o que não impede de os outros anos ter se desenvolvido dentro deste programa. No entanto, o aluno que já tem um embasamento técnico teve melhor aceitação e melhor interatividade dentro do processo. 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, por não ser fácil a discussão em grupo e 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, e média de idade que dificultam o trabalho em sala. Nota-se que variáveis como essas dificultam o trabalho do professor e inviabiliza o trabalho de grupos de discussão no estudo de casos. Ao utilizá-lo, tive dificuldades em relação a quantidade de alunos em sala, e por não ter estes casos, ligações com a região a que estávamos discutindo. No entanto, ao iniciar o trabalho e buscar casos regionais, reescrevendo-os de forma a contar uma história em relação a região, pude sentir um comprometimento e um desenvolvimento dos alunos com maior aceitação. Desta forma, acredito que ao termos casos desenvolvidos dentro da faculdade pelos professores e alunos, combinados com um número menor de alunos dentro da sala de aula no momento da aplicabilidade deste, contribuiremos, em muito, para que esta prática se torne ferramenta indispensável no aprendizado científico do curso de administração. Diante desses obstáculos vemos que poucos são os professores que utilizam essa técnica de estudo na graduação, deixando-a, para que seja mais bem explorada junto às pós, onde essas dificuldades não se procedem e fica mais fácil o trabalho. Esses dados poderiam ser mudados se criássemos um estudo junto à 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.

SILVA, Robesval Ribeiro da; BENEGAS, Alexandre Albertini. O uso do estudo do caso como método de ensino na graduação. **Economia & Pesquisa**, Araçatuba, v.12, n.12, p. 9 - 31, nov.2010.

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**. [S.l.]: Harvard Business School Press, 1994.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2000.

DNA corporativo. **HSM Management**. São Paulo, n. 47, 2004. Disponível em: <<http://www.hsmmanagement.com.br>>. Acesso em: 28 ago.2008

HAMMOND, John S. Learning by the Case Method. **Harvard Business School**, n. 9-376-241, rev April 16, 2002.

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.

TOLERÂNCIA zero para as mentiras de vendedor. **HSM Management**: Informação e conhecimento para gestão empresarial. Barueri - SP: HSM do Brasil, v.6, n.35, nov./dez. 2002, 2002. 178 p.. LAFER Celso. Hannah, Arendt. **O Estado de S.Paulo**, 19 nov.2006,p A2.

LEENDERS Michel R; Miauffette- Leenders, Louise A; Erskine, James A. **Learning with cases**. Richard Ivey School of Business , 2005.

LYNN JR Laurence E. **Teaching & Learning**, with cases. Chartham House Publishers, 1999.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. São Paulo: Editora Gente, 1995. 115 p.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador**: a essência das mudanças organizacionais do século XXI. 2. ed. São Paulo: Editora Infinito, 200. 135 p.

DRUCKER, P. F. **Tomada de decisão**: a decisão eficaz. Review H.B. Rio de Janeiro: E Campus, 2001. cap. 1, p. 9-25.

RICHARD, Ivey. **School of Business**: teach with cases, 1981.

RICHARD, Ivey of **Business**: writing cases. Richard, 2001.

SHAPIRO, Benson P. **Hints for Case Teaching**. Harvard Business School Publishing, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

SHAPIRO, Benson P. **An Introduction to Cases**. Harvard Business Scholl, n. 9-584-097, rev. October 12, 1998.

COREY, E. Raymond. Writing Cases and Teaching Notes. **Harvard Business School**, n. 9-399-077, November 5, 1998.

ROBERTS, Michael J. Developing a Teaching Case. **Harvard Business School**, n. 9-900-001, rev April 23, 2002.