





APRENDENDO COM CASOS

Casos de ensino são uma importante ferramenta em cursos de Administração. Permitem transformar a sala de aula em um ambiente ativo, usando como recursos a ação e experiência dos próprios alunos.

A formação de gestores, seja em cursos de graduação, pós-graduação ou educação continuada, precisa assentar-se nos princípios da chamada andragogia, disciplina cujo nome provém do grego *andros* (adulto) e *gogos* (educar) e que foi proposta, entre outros autores, pelo educador norte-americano Malcolm Knowles (1913-1997).

Um dos principais pressupostos da andragogia é o de que, em comparação ao que acontece na educação de crianças, bem mais centrada na ação do professor, no caso de adultos, o processo tem que ser muito mais centrado na ação do aluno. Tanto para Kapp como para Kowles, adultos aprendem de uma forma voluntária, autodirigida, participativa e colaborativa, daí a necessidade de engajá-los mais ativamente no processo. A sua própria experiência prévia é um rico recurso na aquisição de novos conhecimentos.

O desafio que se apresenta, então, é como promover no ambiente de sala de aula – um espaço originalmente pensado para a transmissão formal de conteúdos, centrada na figura do professor – um processo andragógico de aprendizado.

CASOS DE ENSINO. Em escolas de Administração, já há bastante tempo o recurso a casos de ensino se apresenta como uma alternativa para resolver esse problema.

Um caso de ensino em Administração nada mais é do que o relato organizado de uma situação real de negócios vivida por uma empresa em determinado momento. O caso narra essa história, a fim de motivar os alunos a refletirem sobre um problema ou dilema decisório nela apresentado. O caso geralmente vem apresentado na forma de um texto de 15 a 20 páginas, no qual uma situação-problema é densamente descrita em seu contexto a fim de incitar o leitor a resolvê-la.

Muitas vezes essa situação tem um caráter atemporal. Por exemplo, entre os casos mais clássicos utilizados por escolas de negócios em todo o mundo, está o da “guerra das colas”, centrado na formação das estratégias de disputa de mercado entre a Coca-Cola e a Pepsi, na década de 1980. Passadas mais de duas décadas, a situação-problema do caso se revela útil até hoje para apoiar o desenvolvimento de competências gerenciais.

HISTÓRICO. O método de ensino baseado em casos não é uma exclusividade do ensino em Administração. Ao contrário, o método chegou à área inspirado em campos como o da Medicina e o do Direito, nos quais ele é uma tradição estabelecida há mais tempo. A universidade Harvard foi pioneira em adotar o recurso e instituiu, ao longo dos anos, um padrão de excelência na elaboração e uso de casos, divulgando-o para escolas de Administração em todo o mundo.

No Brasil, as primeiras experiências em cursos de Administração foram fomentadas pelo próprio governo, na década de 1970, quando escolas como a FGV-EAESP, a UFMG, a USP e a UFRJ foram incentivadas a montar uma Central Brasileira de Casos. Desde então, parece que o uso do método acompanha os ciclos econômicos do país. Após um primeiro *boom* nos anos 1970, a produção de casos arrefeceu e sua utilização nas escolas começou a diminuir, com a chamada “década perdida” de 1983 a 1993. Após a abertura e estabilização econômicas dos anos 1990, o período recente configura um novo pico de popularidade (ver box).

RESOLVENDO UM CASO. A contextualização e aplicação de conceitos teóricos, bem como o desenvolvimento de habilidades de raciocínio analítico e senso crítico, são estimuladas durante os processos de análise e interpretação de um caso. O contato com o caso permite aos alunos organizar dados para estabelecer relações causais e, com isso, elaborar argumentos capazes de subsidiar seus posicionamentos perante os demais alunos.

Mais do que compreender o caso, o participante deve se preparar para argumentar perante seus colegas acerca da solução encontrada para a situação-problema a ele exposta. Nesse processo, os alunos colocam-se no lugar dos decisores ou protagonistas do caso e buscam uma solução para a situação. Alunos e professor devem ter consciência de que não há uma solução única para o caso, mas, sim, aquela que será aceita pelo grupo por representar a proposta mais completa e convincente.

Alguns elementos estão, com frequência, presentes no texto: a época (por meio de menção das datas dos aconteci-

mentos ou do momento da vida da organização focalizada), o contexto (geralmente descrições sobre as condições macroeconômicas, o setor de atuação, o histórico e o ambiente interno da organização), os atores envolvidos, a situação-problema a ser analisada e resolvida, e informações complementares que possam ser úteis à discussão, como demonstrativos financeiros, dados setoriais e da empresa etc.

Durante as fases de leitura e preparação, o aluno deve atentar para os fatos e dados objetivos fornecidos pelo caso e realizar seus julgamentos exclusivamente com base neles. O leitor naturalmente utiliza-se de sua história de vida para interpretar e julgar os fatos, mas seus argumentos objetivos devem ser elaborados exclusivamente com base no texto apresentado. Em geral, não se trazem novas informações para a resolução do caso, justamente para manter controlado o ambiente de aprendizagem.

PROATIVIDADE. Para que o uso do caso cumpra seus objetivos de ensino, a participação proativa dos alunos é fundamental. O sucesso do método depende do conhecimento da teoria subjacente ao tema do caso, para que sejam utilizadas as categorias analíticas de maneira correta, da leitura prévia e preparação individual antes da sessão de análise em sala de aula e, finalmente, da discussão com os demais participantes. Ao professor, cabe o papel de mediar e incentivar a discussão, além do esclarecimento de dúvidas conceituais.

Por fim, os casos não são ferramentas úteis apenas nas escolas. Eles podem ser também um recurso interessante para as organizações. A produção de um caso sobre a organização e sua disseminação em sessões de discussão podem ser um meio eficiente de gestão do conhecimento, na medida em que facilitam a conversão de conhecimentos tácitos em explícitos e auxiliam a disseminar competências e valores na organização. ■

RODRIGO BANDEIRA DE MELLO, professor da FGV-EAESP,
rodrigo.bandeira.demello@fgv.br

CASOS BRASILEIROS: PRODUÇÃO EM ALTA

Redação GV-executivo

Um sinal do recente ressurgimento da produção de casos em Administração no Brasil são as estatísticas da divisão de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, entidade que organiza os principais congressos acadêmicos nacionais na área. É nesses eventos que é apresentada, na forma de artigos e outros trabalhos acadêmicos, a produção da comunidade de professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação (mestrado e doutorado) em Administração.

A participação de casos de ensino nesses trabalhos vem crescendo gradativamente nos últimos quatro anos. Em 2009 e 2010 foram submetidos nada menos do que 140 casos diferentes. A taxa de aprovação dos casos – porcentagem dos trabalhos submetidos que foram aceitos para apresentação – também tem se elevado consideravelmente: de 20% em 2009, passou para 35% em 2010. Esse último número sugere que, além do

aumento no volume, também tem havido uma melhora na qualidade dos casos produzidos, visto que os critérios de avaliação, e até mesmo o grupo de avaliadores dos casos, não se alteraram.

Em parte, esse salto na produção de casos no Brasil reflete o momento que a economia do país está vivendo: com uma expansão do PIB da ordem de 7% anuais, é farto o material fornecido pelas empresas brasileiras para estudo e discussão em aula. Saem ganhando os cursos de Administração, que têm a oportunidade de utilizar materiais atualizados e cada vez mais focados na realidade de negócios do país. Para que essa oportunidade possa ser aproveitada, no entanto, é preciso criar canais de divulgação pelos quais a produção de casos chegue efetivamente aos bancos escolares. É necessário que escolas e professores de Administração tenham acesso facilitado e a baixo custo aos casos produzidos, evitando que fiquem registrados apenas em anais de congressos acadêmicos, que têm circulação relativa-

mente restrita. Embora em outros países já existam há bastante tempo publicações especializadas em casos, como o *International Journal of Case Studies in Management*, publicado no Canadá, a comunidade acadêmica brasileira não possui tradição em publicar esse tipo de produção.

Duas notícias recentes, no entanto, sugerem que essa situação começa a mudar. A primeira delas é a de que a **TAC - Tecnologias de Administração e Contabilidade**, uma revista voltada a professores e profissionais da Administração, a ser lançada pela ANPAD neste ano, reservará parte de seu espaço à publicação de casos de ensino, juntamente com os tradicionais artigos acadêmicos.

A segunda notícia vem da própria FGV-EAESP, que está lançando a **GVcasos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, a primeira revista do Brasil especializada em casos. A revista é eletrônica e tem periodicidade semestral, sendo publicada sempre nos meses de abril e outubro.

PARA SABER MAIS:

- TAC - TECNOLOGIAS DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE: <http://www.anpad.org.br/tac>
- GVCASOS - REVISTA BRASILEIRA DE CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO: <http://www.fgv.br/gvcasos>