

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DO ENSINO/APRENDIZAGEM NO USO DA METODOLOGIA DE CASOS PARA ENSINO NA DISCIPLINA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: Problematizando a futura atuação profissional

Henrique C. Souza ¹

INTRODUÇÃO

O método de casos para ensino vem sendo largamente empregados nas últimas décadas, principalmente nas duas últimas décadas decorrente, fortemente do uso das denominadas metodologias ativas de ensino/aprendizado, as quais vêm ganhando corpo com mais evidência em detrimento as metodologias de ensino tradicionalmente utilizadas no ambiente universitário. Não obstante a este novo paradigma, as ciências administrativas, mais especificamente, os cursos de Administração distribuídos pelo Brasil vem cada vez mais fazendo uso destas metodologias ativas, sendo a metodologia dos casos para ensino uma das mais intensamente empregadas em sala de aula.

A metodologia denominada Casos para Ensino trata-se de um conjunto de técnicas e práticas utilizadas para promover a aprendizagem por meio do uso de casos voltados para o ensino. Consiste em um método centrado no participante como sujeito ativo e alinhado aos princípios que regem as metodologias ativas de ensino e aprendizagem em vigor nas práticas pedagógicas contemporâneas.

Essa metodologia de ensino/aprendizagem foi originalmente desenvolvida pela Universidade de Harvard, inicialmente na Escola de Direito (*Harvard Law School*) e, posteriormente difundiu-se na Escola de Negócios (*Harvard Business School*). A posteriori foi adotado em outras unidades, e depois foi apropriado por diversas outras instituições de ensino superior em todo mundo. Na atualidade, os casos para ensino são utilizados em diversos contextos de aprendizagem e treinamento/desenvolvimento organizacional.

A essência de operação da metodologia dos casos para ensino consiste inicialmente em aulas com discussões de casos de natureza integradoras, proporcionando ao corpo discente como ao docente da disciplina a ser trabalhada fatores motivacionais para que a dinâmica de operação do método em questão atinga os resultados pretendidos. No entanto, para isso, são necessárias que diversas mudanças sejam solicitadas aos estudantes e ao professor, visto que se trata de um método de ensino e aprendizagem distinto e inovador, quando comprado aos métodos expositivos tradicionalmente trabalhados no âmbito do ensino superior.

Os casos para ensino em Administração se constituem como relatos de situações hipotéticas e/ou reais dos ambientes organizacionais, os quais são construídos com finalidades educacionais específicas. Historicamente vem sendo utilizados há cerca de cem anos em universidades norte-americanas, e mais recentemente na Europa e na Ásia. No Brasil, estatisticamente ainda são pouco utilizados, mas o interesse neste método de ensino-aprendizagem no ensino superior de administração, especificamente de administração financeira está reerguendo, possivelmente decorrente do crescimento exacerbado de

¹ Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, hcsrn@yahoo.com.br

mestrados profissionais e MBAs. O referencial teórico em português sobre o assunto, por sua vez, ainda é escasso, haja vista que ainda confusões de entendimento por parte de muitos professores que confundem casos para ensino com estudos de caso e a produção de casos locais ainda é insignificante, se comparada com o acervo de casos estrangeiros disponíveis.

Esta pesquisa objetiva discutir introdutoriamente os desafios e possibilidades da utilização da metodologia de casos para ensino para melhoria do processo ensino-aprendizagem no âmbito da disciplina de Administração Financeira I tida como uma das disciplinas como de maior índice de evasão/reprovação nos cursos de Administração das instituições de ensino superior do Brasil.

METODOLOGIA

Neste artigo apresenta-se o uso da metodologia dos casos de ensino como elemento que proporciona e propulsiona a aprendizagem significativa do corpo discente na Administração Financeira I do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, objetivando fomentar um aprendizado mútuo, dialógico, provocativo, enriquecedor e que se aproxime das realidades práticas que os alunos futuramente manterão contato real em suas atuações profissionais.

Para isso, a metodologia foi concebida quanto a utilização em 1 (uma) turma de graduação do curso de Administração, mais especificamente na disciplina de Administração Financeira com intuito que fosse trabalhado a discussão e compreensão com o corpo discente e docente de 3 (três) casos de ensino a serem trabalhados na última semana de aulas da referida disciplina.

Todos os casos de ensino escolhidos contemplam em seu interior discussões e exposição de informações de ordem financeira compatíveis com as temáticas teóricas que estão sendo e ainda serão trabalhadas no âmbito da consecução da referida disciplina de graduação. Os grupos serão divididos em 5 (cinco) componentes cada com uma solicitação de leitura do caso a ser discutido/solucionado e, respectivas passagem de instruções por parte do docente da disciplina para fins de instruções e elucidação de quaisquer dúvidas, por ventura existentes. Encerrada esta etapa inicial, os alunos de posse das regras para condução das demais atividades atinentes a resolução do caso de ensino repassados disporão de 4 (quatro) horas/aula para discussões e sistematização dos resultados e apresentação das soluções para o problema apresentado e as resoluções obtidas para exposição perante os demais alunos e perante ao professor da respectiva disciplina. Por fim, será construído um relatório conclusivo com os apontamentos dos elementos consensuais que cada grupo traçou para resolução do problema que foi apresentado a cada grupo.

DESENVOLVIMENTO

Os casos de ensino constituem-se como uma metodologia de ensino/aprendizagem de larga utilização no campo acadêmico e, não obstante a essa realidade a Administração é uma das áreas de conhecimento que mais intensamente fazem uso desse recursos pedagógico como elemento de incremento no aprendizado do aluno e dinamizador nas sistemáticas de aulas proferidas no ensino superior na atualidade.

Os casos para ensino tem por objetivos principais o desenvolvimento de competências formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes que são consideradas chaves para o sucesso profissional e organizacional; familiarização do corpo discente com os conhecimentos, conceitos, métodos e técnicas que permeiam as organizações e os ambientes

em que estas encontram-se inseridas; e, ilustrar aulas expositivas de modo mais enriquecedor e completo com uma conjuntura que se aproxima da realidade do mercado de trabalho. Comumente, o caso para ensino deve ser um texto breve a ser construído por até 15 (quinze) folhas, incluindo anexos, caso necessário. O texto do caso de ensino deve ser acompanhado de notas de ensino, dirigidas ao docente, que fará uso do caso em sala de aula, apresentadas em folhas separadas do caso para que ele separe as partes e distribua as partes envolvidas pertinentes.

Existem diversas tipologias de caso para ensino, as quais foram concebidas para evidenciar a variedade de formatos que um caso para ensino pode demonstrar. Booth *et. al.* (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 2 (dois) grupos, baseando-se 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 a profundidade conceitual, e a estrutura de apresentação do caso. Recentemente, Ikeda, Oliveira e Campomar (2005) revisaram diversas tipologias dos casos para ensino com o propósito de auxiliar o professor a identificar o caso mais apropriado para cada situação de ensino-aprendizagem que viesse a ser adotada.

Nesta pesquisa dar-se ênfase a construção de casos-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 3 (três) casos utilizados no contexto da disciplina de Administração Financeira I, todos se remetem em suas características textuais e de resolução ao que se enquadra como casos-problema.

Os casos-problema metodologicamente desenvolvidos pela Harvard são construídos de forma a habilitar os participantes a identificar e resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de risco e a necessidade das respectivas tomadas de decisões com base em fatores mensuráveis e amplamente justificáveis.

A literatura sobre redação de casos para ensino geralmente versa sobre o caso-problema, o qual segue um modelo satisfatoriamente estruturado para a construção do texto. A construção de casos para ensino difere das outras modalidades de atividades acadêmicas tipicamente repassadas em sala de aula, haja vista, que em primeiramente, o desafio daquele que redige os casos para ensino deve selecionar aspectos de uma situação problemática e estruturar o texto de modo a contemplar determinados objetivos educacionais, sem no entanto revelar no corpo do caso quais são tais objetivos. Caberá nos objetivos educacionais a declaração das notas de ensino que serão dirigidas ao professor que fará uso do respectivo caso para ensino. Secundariamente, a construção dos casos para ensino requer desaprender o relato argumentativo próprio da redação científica, sendo o texto repleto de fatos, informações e depoimentos, apresentados em ordem cronológica objetivando proporcionar uma ampla discussão do caso em sala de aula e, não há no texto, um narrador defendendo uma ideia ou opinião ou mesmo analisando a prática com base em teoria, como no texto acadêmico, pois o propósito não é persuadir o leitor, mas possibilitar o surgimento de diversas interpretações que emergem da discussão do caso e as discussões fluam entre os participantes da metodologia.

O texto deve ser capaz de atrair o aluno/professor e animar a discussão do caso para ensino: no caso ideal, o relato é vívido, deve revelar conflitos e até conter um pouco de mistério. Por esta razão, deve-se incluir nele algumas características de outros gêneros de

textos, ao exibir, por exemplo, incidentes ou diálogos que realçam ou apontam os problemas do caso.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os casos para ensino vêm se revelando como uma ferramenta de potencial utilização para melhoria do processo ensino/aprendizagem no âmbito universitário, para isso, a escolha do caso para ensino a ser utilizado em sala de aula deve ser decidido com base na influência de diversos fatores, tais como aponta-se: 1. Identificação com o Caso. A provável identificação dos alunos com o protagonista do caso para ensino e/ou com a organização retratada no caso constituem-se como importantes fatores para o engajamento. A escolha do caso, não deve depender apenas das características do caso, mas também do perfil da turma, os interesses comuns e as perspectivas de trabalho. 2. “Triângulo do Caso”, uma das formas de avaliar a adequação de um caso para ensino é considerando os três elementos centrais da escolha do caso, sendo estes: a) objetivos de aprendizagem norteadores da atividade; b) situação-problema (ou oportunidade) abordada na narrativa; e, c) teorias, métodos e conceitos que podem ser utilizados em sala de aula. 3. Nível de Complexidade do Caso, onde o grau de complexidade presente no caso é uma das considerações mais importantes. A avaliação da dificuldade do caso deve considerar a análise de três (3) dimensões da complexidade do caso: a) Dimensão conceitual-teórica: um caso pode ser classificado como mais fácil ou mais difícil de acordo com o repertório conceitual-teórico que se pretende desenvolver em sala de aula, ou então nos pré-requisitos em termos de domínio de conceitos e teorias. b) Dimensão analítica: está relacionada à quantidade e intensidade das tarefas esperadas dos Estudantes na preparação prévia do caso. c) Dimensão apresentação: trata-se do grau de dificuldade do caso em função da maneira como as informações são apresentadas – de forma mais organizada ou menos organizada, ou então em função do excesso ou escassez proposital de informações na narrativa. O grau de dificuldade do caso, portanto, pode ser decomposto nessas variáveis acima. No entanto, é muito difícil – e provavelmente inadequado – rotular um caso como “fácil”, “médio” ou “difícil”, uma vez que tal avaliação depende do perfil da turma e do contexto de uso entre os agentes envolvidos (docente e discentes).

O texto de um caso para ensino, mais especificamente de um caso-problema que é o principal viés de trabalho adotado nesta pesquisa segue basicamente uma estrutura analítico-linear; o qual trata da: compreensão do problema, revisão de literatura, métodos, pesquisa empírica, resultados, análise e conclusões. Salientando-se mais particularmente que no caso-problema deve-se utilizar uma estrutura narrativa temporalmente segmentada

Os casos de ensino utilizados para o curso de Administração no âmbito da disciplina de Administração Financeira foram estudados e adotados objetivando não apenas uma visão quantitativa acerca das variáveis diretas e pertinentes exclusivamente ao campo financeiro, mas sim despertar no corpo discente o senso analítico que os levassem além de uma visão reducionista da ênfase baseada em valores e índices comumente estudados em tópicos atinentes a Administração Financeira I. Como trata-se de uma disciplina que dá início ao contato mais próximo do corpo discente ao campo da administração financeira propriamente dita é de suma relevância que desde já o alunado seja estimulado a ler os dados, obter as devidas informações pertinentes, processar em nível de conhecimento mais aprofundado e poder ter um processo decisório amparado em fatores mais sólidos simulando de modo mais próximo da realidade as tomadas de decisões que certamente deveriam as adotadas se fossem no campo da realidade organizacional e do mercado em que estivessem inseridos.

Esta pesquisa encontra-se em fase de execução, mas que diante das primeiras práticas efetuadas já apresenta resultados valiosos no tocante ao engajamento dos alunos na busca das

resoluções das problemáticas apresentadas por meio dos casos de ensino já expostos para análises, tendo o corpo discente o entendimento que esta é uma estratégia didático-pedagógica que os permitem se aproximar daquilo que certamente encontrarão no mercado de trabalho e que lhe serão solicitados em termos de intervenções profissionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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.

Os casos para ensino se constituem como reconstruções de situações ou problemas organizacionais, voltados para objetivos educacionais. O relato desenvolvido num caso para ensino envolve a descrição e a narração, nunca um texto argumentativo como quaisquer outras modalidades de atividades acadêmicas. Não diferentemente, deve ser elaborado um texto sofisticadamente, requerendo que, muitas vezes, se recorra a outros gêneros literários.

Um caso para ensino deve ser fundamentalmente testado em sala de aula, de modo a reproduzir-se as mesmas condições de ensino para as quais o caso foi pensado. Como resultado do teste, outras alterações podem ser necessárias, tais como: acrescentar novas informações no texto, inserir apêndices/anexos e expandir ou transformar as notas de ensino. Construir um caso para ensino é analisar uma situação hipotética e/ou real em profundidade. A aprendizagem supostamente seja maior para quem escreve o caso do que para quem o analisa; por isso é possível crer que a prática de colocar alunos a elaborarem casos para ensino como forma de atividades curriculares da disciplina deve ser estimulada, tendo em vista que desenvolve múltiplas habilidades desejáveis do futuro profissional da Administração.

Palavras-chave: Casos para ensino; Administração financeira, Ensino-aprendizagem, Atuação profissional, Desafios.

REFERÊNCIAS

BÖCKER, F. **Is case teaching more effective than lecture teaching in business**, 1987, set-out.

BOOTH, C et. al.. 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, 1998.

HEATH, J. **Teaching and writing case studies**. Bedford, Grã-Bretanha: ECCH/ Cranfield, 1997.

IKEDA, A. A., OLIVEIRA, T; CAMPOMAR, M. C. **A tipologia do método do caso em administração: usos e aplicações**. Organizações e Sociedade, 34(12), 141-159, 2005. jul-set.

LEENDERS, M.; ERSKINE, J. **Case research: the case writing process**. London Ontario, Canadá: University of Western Ontario, 1973.

MCNAIR, M. P. **McNair on Cases**. Harvard Business School Bulletin, (9), 372-303, 1971, jul-ago.