

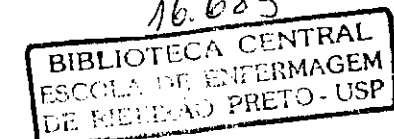
AGOSTINHO MINICUCCI

TÉCNICAS DO TRABALHO DE GRUPO

- Condução de reuniões
- Entrevista e estudo dirigido
- Mesa-redonda e estudo de casos
- Simpósio e conferência
- Organização de congressos



3ª Edição



DEDALUS - Acervo - EERP



10400001499

SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. - 2001



EDITORA ATLAS S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)
01203-904 São Paulo (SP)
Tel.: (0__11) 221-9144 (PABX)
www.atlasnet.com.br

9 ESTUDO DE CASOS

9.1 *Objetivo*

Esta técnica visa ao estudo de "caso". Por *caso* se pode entender a análise minuciosa e objetiva de uma situação real que foi investigada. O caso relatado permite ampla análise e intercâmbio de idéias.

9.2 *Origem*

A técnica do Estudo de Casos foi idealizada pela Escola de Administração da Universidade de Harvard e muito difundida após a Segunda Guerra Mundial, em decorrência dos planos de formação de dirigentes de empresa, realizados pelo Plano Marshall, na Europa.

9.3 *Técnica*

1. O coordenador seleciona o caso que deverá ser estudado pelo grupo.
2. O caso escolhido deve levar em conta:
 - 2.1 os objetivos que devem ser alcançados;
 - 2.2 o nível dos participantes na experiência;
 - 2.3 o tempo disponível.
3. O caso será escrito, datilografado ou mimeografado em folhas de papel que serão distribuídas entre os membros. Também poderá ser lido pelo coordenador que deixará, no quadro-negro ou num cartaz, os pontos fundamentais a serem debatidos.
4. No tocante ao tempo disponível, ele poderá variar de conformidade com a complexidade do assunto. Por esse motivo convém esclarecer bem a parte inicial do caso, a fim de não dificultar a solução.

9.4 *Características*

Um caso bem formulado deverá estar centralizado em uma só problemática. Os dados podem considerar-se como formando parte de uma situa-

ção que se prolonga por todos os sentidos e é necessário buscar a unidade da situação.

Não deve haver mais do que uma situação por caso. Essa situação deverá recolher todos os dados reais que são:

- os fatos ou eventos que criaram o caso e, em especial, os fatos-chave;
- os sentimentos, costumes, as atitudes, os fins dos protagonistas (ou tudo que se sabe sobre eles), pois, afinal, também são fatos;
- a descrição suficiente do meio (época, lugar, momento, características do ambiente natural e humano).

9.5 *Redação do caso*

Deve ser clara, viva e sóbria. Elaborar um caso é uma operação difícil. Deve o redator recolher tudo o que é útil para a compreensão da situação, sem mesclar qualquer sugestão tendenciosa de sua parte.

Lembrar que o método de caso, estudado em grupo, tem melhores condições de eficácia e desenvolvimento que o trabalho individual, nesse tipo de técnica.

9.6 *Desenvolvimento geral*

1. O coordenador explica os objetivos e o mecanismo da técnica e como irá funcionar o *estudo de casos*.
2. Expõe o caso em estudo: ou distribui as folhas mimeografadas com o resumo, ou vai lendo aos participantes o problema.
3. O grupo estuda o caso, dando seus pontos de vista, analisando, discutindo espontaneamente os diversos aspectos de enfoque do problema.
4. Terminada a discussão do caso, o coordenador efetua uma recapitulação, relatando os problemas apresentados e as soluções propostas. Assinala as contribuições originais e enfatiza aqueles aspectos que conduzem à solução.
5. O grupo debate as soluções, cuidando de escolher as melhores conclusões a respeito.

9.7 *Desenvolvimento da análise de um caso*

Essencialmente o desenvolvimento do processo de um caso se resume em dois descobrimentos:

- 1.º) Descobrimto dos fatos-chave da situação em seu estado atual ou em seu desenvolvimento. Como toda situação humana, o caso, em virtude de sua autenticidade, é um conjunto de fatos e acontecimentos entre os quais alguns são

determinantes ou essenciais para a compreensão da totalidade do caso. Podem ser classificados da seguinte forma:

- a) fatos significativos com respeito às personagens, envolvidas no caso. Isso poderá ser observado através das reações verbais, de postura ou de comportamento. Convém verificar de que dependem estas reações nos fatores de personalidade do indivíduo, como contexto sócio-cultural, grupo de referência, costumes, atitudes. Estes aspectos devem ser verificados ou entendidos através das informações que o texto oferece;
 - b) fatos significativos a respeito das relações das personagens entre si. As perguntas que normalmente surgem são:
 - quais são os comportamentos interpessoais expressivos?
 - qual o tipo de comunicação utilizado pela personagem?
 - que papel está desempenhando a comunicação a nível de eficácia?
 - qual o sentido que as mudanças tomam para cada uma das personagens?
 - c) fatos significativos em relação ao meio em que vivem, em que se desenvolveram, como o meio profissional, familiar, existencial, a linguagem, os valores, as normas, as funções, as classes com seu grau de "distância social" e as atitudes que evidenciam, enfim as características de organização interna no meio ou da organização hierárquica.
- 2.º) Descoberta das relações significativas de todos os fatos entre si. Os eventos, os acontecimentos, reações, expressões. Os acontecimentos da etapa precedente se organizam entre si e tomam uns em relação aos outros um sentido novo. Essas relações significativas podem ser analisadas sob os seguintes aspectos:
- a) as inter-relações dos "elementos significativos" se organizam para dar o que se chama precisamente de "situação". Os fatos essencialmente significativos se destacam sobre um "fundo" que forma o seu ambiente. O ponto culminante ou o "nú" da situação pode tomar então sua significação maior;
 - b) esta situação não é percebida da mesma forma por todos os participantes do caso e convém descobrir como percebe cada um os fatos que "caem" historicamente na existência pessoal, como um contexto capaz de dar-lhes

um sentimento individual, específico de cada personagem;

- c) articulação dos diferentes momentos da situação, quando está em evolução ou das situações que se sucedem. A situação desenvolve-se segundo uma "lógica interna" que se deve descobrir e formular.

9.8 Fases de um estudo de caso

Uma sessão centralizada no diagnóstico desenvolve-se em várias fases.

Fase preliminar

Tomada de conhecimento do "caso" pelos participantes (leitura, projeção de filme ou audição de uma gravação, conforme o caso).

- 1.ª fase — Surgimento ou eclosão de opiniões, impressões, juízos, decisões etc., por parte dos participantes. Se cada um dá a sua opinião, nesta etapa da análise do caso, leva a notar que é uma interpretação bastante geral do "real". Cada um, reagindo só em "a situação tal qual percebe pessoalmente" dá aos fatos, às pessoas, às possíveis soluções, significados individuais, imediatos e geralmente irreconciliáveis. Cada um pode expressar-se livre e democraticamente. A fase chega a um arrefecimento dos ardores da discussão e entra num período final pela descoberta da incompatibilidade de pontos de vista entre os membros do grupo. Esta fase, bem conduzida, leva às seguintes conclusões:

- 1.ª) a subjetividade e a possibilidade de outras opiniões além da sua, nem mais nem menos válidas do que aquela que cada participante emitiu;
- 2.ª) até que ponto os diagnósticos emitidos são característicos do envolvimento da pessoa que o emitiu e não proveniente da situação real.

- 2.ª fase — *Análise em comum*, impõe-se a "volta aos fatos" e à informação disponível para "sair da confusão geral". A busca em comum do sentido dos fatos ou dos comportamentos individuais permite aos participantes acrescentar sua consciência da situação analisada, integrar os aspectos da informação que, em seus pré-julgamentos, havia esquecido ou cuja percepção se tivesse

“camuflado”. Ver-se-á em que e porque é suficiente este critério e quais são as respostas às “objeções teóricas” que surgem numa análise mais demorada,

3.ª fase — É a fase da conceituação, isto é, a formulação dos conceitos operativos ou princípios de ação concreta que a análise do caso e sua resolução permitem definir de modo suficientemente amplo, sem que perca seu caráter ativo. A solução leva a perceber que se podem utilizar os conceitos deste caso para uma situação semelhante,

9.9 Tempo

De maneira geral, confirmado pela experiência, pode-se dizer que a fase preliminar dura de cinco a vinte minutos; a fase 1, de trinta a sessenta minutos; a fase 2, de hora a hora e meia; a fase 3, de trinta a quarenta minutos.

9.10 Coordenador

1. É quem seleciona o caso para ser estudado.
2. Deve conhecer muito bem o caso apresentado e dominá-lo em todos os seus aspectos para poder encaminhar os debates.
3. Deverá preparar com antecedência a mimeografia ou datilografia do problema ou cuidar de sua apresentação em gráfico ou com a utilização de recursos audiovisuais.
4. Escolherá os membros que irão compor o grupo de estudo do caso e dará preferência aos indivíduos que tenham vivência com problemas semelhantes.
5. No início da sessão deverá expor os objetivos de estudo dos casos e explicar o caso com minúcias.
6. Conduzir os debates, orientando os membros para a conclusão final.
7. Terminada a discussão, fará uma recapitulação final para ensejar a conclusão.
8. Determinar o tempo de duração do estudo.

Há aspectos de conduta do animador no tocante à condução dos trabalhos que deverão ser observados. Assim:

- 1.º Deverá ser não-diretivo quanto ao conteúdo da discussão do caso e diretivo com respeito à forma. A sua neutralidade, no

entanto, não quer dizer indiferença em relação às pessoas. Deve, no entanto, ensejar oportunidade a cada participante de expor suas idéias, ainda que não concorde com elas.

É diretivo na:

- distribuição da palavra;
- igualdade de participação dos membros;
- concentração sobre reações coletivas e elucidação das reações de grupo;
- cronometragem do tempo;
- elaboração de sínteses parciais e síntese final do que disse o grupo.

- 2.º Deve atuar de maneira eficaz e oportuna em função das fases de discussão. Por esse motivo deve ter habilidade em trabalhar em dinâmica de grupo e estar ciente de quando deve passar de uma para outra fase do estudo de caso.

9.11 Aplicações

Essa técnica é utilizada por profissionais em psicologia, assistência social, enfermagem, orientação educacional, medicina e outras atividades.

O estudo de um caso enriquece-se se é submetido a uma equipe multidisciplinar.

9.11.1 Aplicação na escola

Este tipo de trabalho treina os estudantes para um trabalho de grupo com discussão guiada. Permite a análise ampla de fatos e situações da escola. Desenvolve a flexibilidade de raciocínio, mostrando que pode haver diversas soluções para um mesmo problema. Esta técnica poderá ser utilizada com estudantes de escolas superiores ou ainda com adultos.

Esta técnica é muito válida para os orientadores educacionais ou supervisores de educação. Quando se estuda um aluno, seus problemas, é interessante ao orientador educacional reunir todos os professores e fazer uma análise do problema do aluno, em diversos ângulos.

Ao supervisor, numa reunião de professores, quando se trata de analisar problemas didáticos da escola numa multiperspectiva de visão.

Num problema na escola, quando não se deseja que apenas uma pessoa, no caso, diretor, orientador, ou professor, analise e dê solução ao caso.

Aos alunos, como prática didática, solicitar-se-ia que estudassem diversos aspectos de um fato histórico para debate em grupo de estudo de caso.

EXERCÍCIOS

Alguns casos, colhidos em escolas, para estudo.

Caso 1:

O professor ministrava a sua aula. Ao virar-se para escrever no quadro, alguém assobiou. A classe riu:

1. o professor exigiu que o aluno implicado se apresentasse;
2. caso isso acontecesse, a classe não seria punida;
3. se o aluno não se apresentasse, exigiria a suspensão coletiva da classe.

Os alunos permaneceram em silêncio; por isso:

1. o caso foi levado ao conhecimento do diretor da escola;
2. alguns alunos foram entrevistados pelo diretor, dos quais se solicitou que indicassem o aluno indisciplinado;
3. os alunos entrevistados declararam que estavam escrevendo e não puderam localizar o colega faltoso.

Então:

1. o diretor deu prazo de um dia para o aluno indisciplinado acusar-se;
2. prometeu que apenas o aluno indigitado seria punido;
3. a classe não sofreria castigo algum; o aluno não se apresentou no tempo determinado, ficando a classe suspensa por três dias.

Faça uma análise do caso, trabalhando com o seu grupo e realizando principalmente a interpretação do comportamento do diretor, professor e alunos.

Se possível, realize um *role-playing* dos aspectos mais importantes.

Caso 2:

A professora mandou três alunas para o orientador educacional. Alegou:

1. que as alunas alteraram a nota da sabatina, na prova;
2. exigiu que fossem punidas para exemplo.

As alunas:

1. confirmaram que alteraram a nota;
2. uma delas declarou que adulterara a nota, porque a mãe exigiu que ela obtivesse nota oito na prova;
3. as outras alegaram que modificaram a nota "por brincadeira", pois a professora só dá nota baixa.

Entrevistada, a professora afirmou:

1. que ela adota o sistema de devolver as provas escritas;
2. que pede aos alunos que mostrem aos pais as provas;
3. que os pais assinam as provas;
4. que os alunos trazem de volta as provas;
5. que, nesta ocasião, passa as notas.

Ao grupo:

- Estudar o caso e realizar a análise do problema.
- Como o problema poderia ser resolvido?
- Como se justificam as atuações dos alunos e da professora?