

*Paulo Mattos de Lemos **
*James Ridley Hemsley ***

Nossa exposição versará sobre uma tentativa que se está fazendo, a nível nacional, de desenvolver uma Central Brasileira de Casos. Alguns dos presentes poderiam indagar-nos das razões que nos teriam levado a criar uma central brasileira de casos, uma vez que já existe uma Central Latino-Americana, o Cedo – Centro de Documentação – do Cladea, que agora se localiza em Medellín.

Pensamos falar em nome de todas as escolas brasileiras ao responder que não o fazemos em termos de segregação ou de qualquer idéia dessa natureza, mas sim porque nos parece que uma central latino-americana tem a tendência – talvez por nossa própria falta de participação – de concentrar-se em casos de língua espanhola e, também, porque casos escritos em português teriam pouco uso pelas escolas de língua espanhola. Mais ainda, por interesse do governo brasileiro e, em particular, do Programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE), detectou-se a necessidade de acelerar de alguma forma a produção e utilização de casos brasileiros. Pensou-se, então, na criação de uma instituição a nível nacional que catalogasse esses casos, distribuindo-os às escolas do país. Pretendemos que essa central brasileira seja uma parte ou subseção da central latino-americana e que atue em perfeita concordância com ela.

Na verdade, quem deveria estar falando aqui talvez fosse o representante do Cebrae – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa – que está atualmente encarregado dos programas do PNTE. Estamos falando na qualidade de coordenador da COPPEAD, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, somente porque a Central Brasileira de Casos está atualmente ali localizada. Essa central, financiada pelo Cebrae, serve para todas as escolas brasileiras. O sistema como um todo, aliás, vai incluir centrais regionais, localizadas em várias escolas espalhadas pelo território nacional. Inicialmente estas vão ser na EAESP, USP, UFMG e na Universidade Católica em Curitiba.

No Brasil, praticamente toda escola superior de administração já tinha sua biblioteca de casos. Evidentemente, a mais extensa delas está na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, mas há outras, como as da Fundação João Pinheiro, da Universidade Federal de Minas Gerais, da Universidade de São Paulo e da COPPEAD. Mas as ligações entre as escolas não eram muito intensas, o que provocou uma dispersão de esforços.

Nosso programa da COPPEAD é muito jovem. Temos menos de quatro anos de existência, com um curso de mestrado em administração, e desde o início estamos utilizando o método do caso como uma das ferramentas de ensino. Contamos hoje com mais de 500 casos, adquiridos ou desenvolvidos nos últimos anos, dos quais somente 30 são brasileiros. Procuramos, desde o início, desenvolver um sistema que facilitasse o arquivamento, a consulta e o intercâmbio desse material didático com outras escolas.

Para se ter uma idéia do que existe hoje (novembro de 1976) na CBC, em termos de casos nacionais, na área 1,

* Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (COPPEAD/UFRJ), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

** Coordenador de Projetos do Programa de Pós-Graduação em Administração (COPPEAD/UFRJ), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

que é a de controle, contabilidade e estatística, temos 6 casos; em finanças e instituições financeiras temos 9; em administração geral, que inclui política social, economia e aspectos jurídicos, temos 14; em aspectos humanos na administração e organização, 41; em *marketing*, 9; e em produção e gerência de operações, 2.

De que forma estamos pensando em operar essa Central Brasileira de Casos inicialmente no contexto brasileiro? As fontes de casos são executivos em empresas, órgãos do governo, entidades de classe; os autores são professores com a ajuda de alunos de cursos de mestrado e doutorado; os usuários são as unidades de ensino ligadas ao sistema através das centrais regionais. Em termos de organização administrativa, existe na CBC uma Comissão de Implantação do Método do Caso, além de um coordenador que, do ponto de vista acadêmico e técnico, refere-se diretamente a essa comissão; um coordenador-assistente; um especialista em desenvolvimento de sistema; programador; bibliotecária; secretárias, editoras e estagiários.

As estimativas de custos de levantamento de casos, como não poderia deixar de ser, variam bastante. Nos EUA e no Canadá, as estimativas variam de US\$ 1,500 a US\$ 10,000, e na América Central, entre US\$ 5,000 e US\$ 20,000. O governo brasileiro, através de financiamento à CBC, pelo Cebrac e pelo PNTE, fornece um pequeno incentivo financeiro aos professores que produzem casos. Esse incentivo financeiro não chega a US\$ 200, é realmente pequeno e não cobre o custo real de preparação de um caso, mas espera-se que o incentivo não-financeiro de ter o caso divulgado, em nível nacional, seja suficiente para gerar uma oferta razoável.

Evidentemente, se a Central Brasileira de Casos oferece Cr\$ 2.000,00 para o autor do caso, não se está pensando em cobrir, de maneira alguma, o custo de levantamento. A presunção do PNTE é de que, de alguma forma, o custo de levantamento já esteja coberto pela instituição a que o autor está vinculado. Se o autor é um aluno de mestrado ou doutorado, essa quantia é vista como um incentivo adicional para que o caso seja escrito.

Quanto à aprovação para uso, a política desenvolvida pela Comissão de Implantação do Método de Casos é a de que só um caso que não tenha autorização formal da empresa para utilização, mesmo disfarçado, com nomes fictícios e dados multiplicados por fatores, não seja aceito para distribuição.

A Central Brasileira de Casos desenvolveu, então, uma série de etapas que deveriam ser atendidas para a implantação do sistema. Atualmente, em relação ao tratamento de casos nacionais, estamos preparados para coletar todos os casos existentes e proceder à sua classificação. Uma série de fichas foi produzida para cada caso, com informações que vão entrar para o nosso sistema. Existem também normas semelhantes para casos estrangeiros.

Depois de comparar os vários sistemas de classificação adotados por essas instituições e também as do Cedo, de Harvard e do ICH, uma comissão encarregada da implantação do método do caso — em que há representantes das

escolas principais — tomou a decisão de utilizar basicamente a classificação de Harvard. Em vista dos diferentes sistemas de classificação existentes nas escolas, a Central Brasileira de Casos propôs, primeiro, que esses fossem uniformizados ou, pelo menos, que fossem relacionadas entre si as várias classificações e, segundo, que fosse desenvolvido um sistema de informações que permitisse um acesso rápido e um intercâmbio maior do material, mediante a apresentação de relatórios simples, com apresentação de catálogos por palavras-chave, por assunto, autor, título, etc.

A CBC tem uma série de formulários desenvolvidos para uniformizar a documentação, com normas para o recebimento de casos nacionais: depois de se verificar se os dados estão preenchidos, encaminha-se o caso para avaliação, fazendo-se a seguir uma revisão editorial e datilografando-se segundo normas da CBC, incluindo-o no sistema, e assim por diante.

Após essa rápida explanação inicial, gostaríamos de abordar um outro aspecto da CBC, qual seja a do próprio sistema de que a parte de computação vai ser implantada em 1977. Estamos montando um sistema de informações, baseado em bancos de dados, tendo cada banco um determinado tipo de informação. As vantagens desse sistema são uma maior facilidade e velocidade de arquivamento e, no acesso aos casos, um maior número de formas de acesso, que pode-se dar por palavra-chave, por autor, por título, por disciplina, enfim por uma variedade muito grande de possibilidades de *information retrieval*. A estrutura do banco de dados inclui uma série de arquivos de informações sobre palavras-chave, etc. A programação está sendo feita inicialmente para o computador Burroughs, que é o maior de que dispomos em nossa universidade. Mas cremos que não deve ser difícil fazer essa programação para qualquer outra máquina. Quanto à descrição dos arquivos, podemos informar: o primeiro contém número de registro, resumo e notas complementares; o arquivo de autor e título inclui novamente número de registro (esse é sempre a chave de cada arquivo), o título utilizado, o título original, autor ou autores, notas de ensino e o "cubo do caso", isto é, informações sobre a extensão, a dificuldade e a utilização que se pretende do caso; o arquivo de palavras-chave inclui número de registro, local geográfico, tipo de indústria, tamanho da empresa, ano da ocorrência do caso; e finalmente, os arquivos do editor e do fornecedor, que incluem dados sobre origem do caso, preço, fonte, setor de localização do caso, páginas, se para uso em curso de graduação, de pós-graduação ou extensão e qualquer outra definição que possa ser útil.

Baseados nesses arquivos, através de técnicas de *information retrieval* podemos ter qualquer tipo de relatório ou catálogo dos casos arquivados. O mais trabalhoso, realmente, é determinar que arquivos e relatórios desejamos e que classificações devemos adotar.

Os relatórios previstos são: catálogo geral, contendo todas as informações constantes dos arquivos, com periodicidade trimestral, não-cumulativa, isto é, informando o

que entrou nos últimos três meses, e anual cumulativa; e catálogos de títulos, de autores e de palavras-chave. Podem ser feitos, também, catálogos de editor, de fornecedor, de origem e por línguas, colocando-se em cada um destes somente casos de língua espanhola, inglesa, francesa, etc. Além disso, poderemos ter uma série de estatísticas, facilmente acessíveis através do banco de dados, como por exemplo, de utilização e pesquisas de casos, de línguas de origem e de números de registro utilizados.

Que resultados estão sendo esperados dessa Central Brasileira de Casos, em termos de produção, distribuição e consumo? Nossa meta é de 700 casos novos até 1980. Espera-se um efeito multiplicador no período subsequente, devido ao aparecimento de novos autores nacionais de casos, com maior experiência acumulada, e casos de melhor qualidade. Espera-se também maior familiarização das empresas com o método, levando a maior receptividade, pois é queixa unânime, não só no Brasil, mas cremos em outros países, que os administradores são muito desconfiados no sentido de permitir que o professor levante e escreva o caso.

Em termos de distribuição, espera-se um aumento do número de centrais regionais, um aumento substancial do número de casos distribuídos e emissão frequente de catálogos de casos. Como dissemos, pretendemos emitir catálogos trimestrais e catálogos acumulados anuais. Pretendemos também aumentar as unidades de ensino usuários do sistema, com base no aumento de centrais regionais.

Quais são nossas atividades em 1977? Estamos, inicialmente, tratando da divulgação da própria Central; da implantação definitiva e da consolidação das centrais regionais; da produção de 100 casos; e do lançamento do I Concurso Nacional de Casos, que está sendo realizado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; de seminários sobre o método do caso, o que já vem sendo feito; e da publicação do primeiro catálogo da Central, prevista para dezembro.

Em linhas muito gerais, passando rapidamente pelos vários tópicos abordados, são essas as informações que pretendíamos oferecer sobre o sistema que estamos desenvolvendo. □

REVISTAS DA FGV MAIOR CATEGORIA EM PUBLICAÇÕES ESPECIALIZADAS

**O CORREIO DA UNESCO
CONJUNTURA ECONÔMICA (CE)
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (RAP)
REVISTA DE DIREITO ADMINISTRATIVO (RDA)
REVISTA DE CIÊNCIA POLÍTICA (RCP)
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS (RAE)
ARQUIVOS BRASILEIROS DE PSICOLOGIA APLICADA (ABPA)
REVISTA BRASILEIRA DE ECONOMIA (RBE)
FORUM EDUCACIONAL (FE)**