



REGRAS PARA ANÁLISE E DISCUSSÃO DE CASOS

Introdução à Gestão

2023/2024

Agenda

1. **Análise de casos:** estrutura, regras e recomendações;
2. **Discussão de casos:** estrutura e metodologia;
3. **Exercícios práticos** com a metodologia de discussão de casos.

1. Análise de casos



Fonte: <https://unsplash.com/s/photos/group-analysis>

1. Análise de casos

Para completarem este trabalho, os alunos deverão...

Após formar grupos (5 alunos):

- Realizar um **vídeo** sobre tópicos da matéria teórica propostos e que se relacionam com o caso em estudo, com a duração máxima de **10 minutos**.
- Realizar um **relatório escrito** (Word) sobre a empresa analisada, com o máximo **2000** palavras (capa, referências e anexos, não incluídos).
- Preparar uma **apresentação** para a turma e o docente (PowerPoint) com a duração máxima de **15 minutos**.



O vídeo, o relatório escrito (Word), e a apresentação (PowerPoint) têm que ser colocados no Teams até a data e hora indicadas no planeamento dos casos (ver slide 27).

1.1- O que é a análise de caso?

A resolução de um caso prático pressupõe:

- Elaboração de um vídeo com conteúdos teóricos de um capítulo do programa da unidade curricular (**duração = 10 minutos**);
- Elaboração de **relatório escrito** com análise de uma organização sobre um capítulo do programa da unidade curricular;
- **Apresentação oral** sobre a análise do caso (**duração = 15 minutos**);
- **Discussão da análise/relatório de outro grupo** (**duração = 15 minutos**).

1. Análise de casos

- Informações adicionais:
 - Todos os ficheiros colocados pelo grupo no Teams devem ter como nome “IG_TurmaXXX_CasoXX_Conteudo”;
 - Por exemplo: [IG_TurmaM01_Caso1A_Video](#).

Enunciado – Exemplo

- O **objetivo** do caso é caracterizar a gestão estratégica de uma empresa multinacional tendo em conta os conteúdos programáticos da Unidade Curricular;
- A fonte principal de informação é a **página oficial da empresa** na internet, podendo recorrer-se a outras fontes, como por exemplo:
 - Estudos académicos;
 - Publicações da empresa ou de outras entidades;
 - Artigos de imprensa;
 - Etc.

1.2- Critérios de avaliação

1. Vídeo (7.5%)

2. Relatório escrito (15%)

- Informação recolhida – correspondência com o tema solicitado, fontes e recursos utilizados;
- Ligação entre conceitos das aulas e informação recolhida;
- Perspetiva crítica ou contributo excecional e relevante para o trabalho;
- Qualidade do relatório escrito – literacia e estilo, organização, referências bibliográficas.

2. Apresentação oral (7.5%)

- Estrutura, clareza, qualidade gráfica, postura, dicção, modelação, respeito pelo tempo.

3. Discussão (10%)

- Clareza e organização da discussão, postura e **correção com os colegas**, respeito pelo tempo, compreensão do tema e contributo para explorar perspetivas distintas.

1.3- Secções do relatório

(1) Capa

(2) Introdução

(3) Apresentação da empresa

(4) Desenvolvimento

(5) Conclusão

(6) Bibliografia e webgrafia

1.3- Secções do relatório (1)

1) Capa

- Título;
- Identificação da Unidade Curricular;
- Turma;
- Alunos;
- Ano letivo;
- Docente das aulas práticas.

1.3- Secções do relatório (2)

2) Introdução (1 página)

- Objeto de pesquisa;
- Questões principais;
- Prefiguração do texto que se segue.

Nota: É expectável que a introdução tenha cerca de uma página, estabeleça a ligação com a atualidade e relevância do tema e faça uma referência à Unidade Curricular.

1.3- Secções do relatório (3)

3) Apresentação da empresa

- História;
- Produtos;
- Mercados;
- Dimensão;
- Etc.

1.3- Secções do relatório (4)



4) Desenvolvimento

- Resposta às questões do trabalho;
- Deve ser apresentando e relacionado o corpo teórico e o material empírico (**mas não devem ter uma primeira parte com toda a matéria e outra com a informação sobre a empresa, mas sim uma constante integração das duas**);
- Não deve ser esquecida a importância de enquadrar e relacionar com a empresa (ligação entre partes da secção de desenvolvimento);
- A concretização do desenvolvimento não implica que haja uma secção designada “Desenvolvimento”.

1.3- Secções do relatório (5)

5) Conclusão

- Síntese das ideias-chave já explicitadas;
- Atenção: não incluir ideias novas!
- Salientar o contributo do trabalho para o conhecimento sobre o tema.

1.3- Secções do relatório (6)



6) Bibliografia e Webgrafia

- Com critério adequado!
- Não citar wikipedia, blogs e outras fontes de características semelhantes (apenas em situações muito excepcionais).

Conselhos (1)

- **Estar a par da matéria** acompanhando as aulas teóricas;
- Identificar os **capítulos e conceitos relevantes** e como podem ser relacionados;
- **Pensar antecipadamente a estrutura do trabalho**, em especial a parte de desenvolvimento;

Conselhos (2)

- **Atenção aos prazos** – planear as tarefas;
- Partir das fontes indicadas e fazer nova pesquisa mas sem se perderem;
- Utilizar os conteúdos programáticos e relacioná-los com a informação recolhida;
- **Coesão do trabalho** – atenção ao risco de falta de coerência resultante da divisão de tarefas.

1.4- Bibliografia e fontes

- **Conceitos:**
 - Principal – bibliografia indicada na UC e slides das aulas teóricas;
 - Outra bibliografia (menos importante).
- **Informação sobre a empresa:**
 - Principal – página oficial da empresa;
 - Outra fontes – ex.: notícias relacionadas com a empresa e tema.

Página oficial empresa

- Site comercial versus **site institucional**;
- Exploração de **site institucional** – procura de secções e documentos sobre (consoante o tema do caso):
 - Visão, Missão, Valores, Código de Conduta;
 - História;
 - Produtos e Mercados;
 - Carreiras;
 - Diversidade e Inclusão;
 - Ética e Responsabilidade Social;
 - Relatórios e Contas e de Governance;
 - (...)

2. Discussão de casos



Fonte: <https://unsplash.com/s/photos/teamwork>

Discussão de Casos

Metodologia dos Six Thinking Hats de Edward De Bono

EDWARD DE BONO ORIGINATOR

Nominated for the Nobel Prize for Economics in 2005, Edward de Bono is regarded by many as the leading authority in the field of creative thinking, innovation and the direct teaching of thinking as a skill. He is equally renowned for his development of the Six Thinking Hats technique and the Direct Attention Thinking Tools. He is the originator of the concept of Lateral Thinking, which is now part of language and is listed in the Oxford English Dictionary. Dr. de Bono was born in Malta. He was a Rhodes Scholar at Oxford, holds an MA in psychology and physiology from Oxford, a D. Phil. in Medicine and also a Ph.D. from Cambridge. He has held faculty appointments at the universities of Oxford, Cambridge, London and Harvard. Dr. de Bono's background in self-organizing systems led him to derive an understanding which he then applied to the neural networks of the brain (see *The Mechanism of Mind* 1969 – Penguin books).

His instruction in thinking has been sought by many organizations: IBM, Prudential, GM, BT (UK), NTT (Japan), Nokia (Finland), Mondadori (Italy), Total (France), Siemens (Germany), Bosch (Germany), Ericsson (Sweden) and many others. His methods are now mandatory in the school curriculum in many countries and widely used in others.

He has written 70 books with translations into 38 languages and has been invited to lecture in 57 countries.

Dr. de Bono was chosen by a group of academics as one of the 250 people who had contributed most to humanity in the whole history of the human race.

The appeal of Dr. de Bono's work is its simplicity and practicality. It can be used by four year olds and by senior executives; by Down syndrome youngsters and Nobel laureates.

Dr. de Bono is currently the chairman of the Council of Young Enterprise Europe, which has a membership of 1,500,000 youngsters across Europe, Israel and Russia, who set up mini-businesses while at school.



A partial listing of his 70 books include: New Think, Mechanism of Mind, Six Thinking Hats, Lateral Thinking, Serious Creativity, I Am Right-You Are Wrong, Parallel Thinking, Conflicts-A Better Way to Resolve Them, Water Logic, Simplicity, Teaching Thinking, New Thinking for the New Millennium, PO: A Device for Successful Thinking, and Future Positive.

- Nomeado para o **Nobel da Economia** em 2005;
- Autoridade mundial no campo do **pensamento criativo e inovação**;
- Desenvolveu, entre outras, a **Metodologia dos Six Thinking Hats**.

Edward de Bono on creative thinking
<https://youtu.be/UjSjZOjNIJg>

Discussão de Casos

Metodologia dos Six Thinking Hats de Edward De Bono



Simple & Effective.

Used with well-defined and explicit Return On Investment success in corporations worldwide, Six Thinking Hats is a simple, effective parallel thinking process that helps people be more productive, focused, and mindfully involved. A powerful tool set, which once learned can be applied immediately!



Thinking with Hats Intro: <https://youtu.be/hvChZ4DAghY>

Edward de Bono - discusses the Six Thinking Hats@
<https://youtu.be/o3ew6h5nHcc>

2. Discussão de casos

Indicações para elaborar a discussão do caso

- Quando receberem o documento de apresentação do caso que têm de discutir, todos os membros do grupo devem ler o mesmo atentamente e familiarizar-se com a empresa e o site da mesma;
- Depois, sugere-se que o grupo se reúna (virtualmente) para, em conjunto, analisar e preparar o documento de discussão do caso. Para tal, devem promover uma conversa sobre o caso, **utilizando os princípios da metodologia dos Six Thinking Hats®**. Utilizando um chapéu de cada vez, todos os elementos do grupo devem contribuir para a conversa. Um dos elementos do grupo, previamente escolhido deve utilizar o Chapéu Azul, ou seja, ser o moderador da discussão. O seu papel é garantir que só se utiliza um Chapéu de cada vez, e que os elementos do grupo se mantêm nesse estilo de pensamento.

2. Discussão de casos

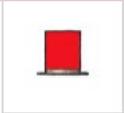
Indicações para elaborar a discussão do caso

- Depois de utilizarem cada chapéu, devem **registar as conclusões** da vossa discussão, num documento a apresentar à turma e ao docente, no dia combinado;
- Finalmente, devem completar o vosso documento com uma **introdução** e uma **conclusão**. A **introdução** deve refletir uma breve apresentação do caso que discutiram, e a **conclusão** deve integrar o trabalho desenvolvido com os chapéus.
- Nos próximos slides, apresentam-se os vários chapéus, e como podem ser utilizados na discussão do caso. Bom trabalho!

2. Discussão de casos

CHAPÉU	DESCRIÇÃO	COMO UTILIZAR NA DISCUSSÃO DO CASO
BRANCO 	O Chapéu Branco pede informações conhecidas ou necessárias. “Os factos, apenas os factos.”	Com este chapéu devem identificar os factos expostos no trabalho que atestam a aplicação dos conceitos à empresa analisada.
AMARELO 	O Chapéu Amarelo simboliza brilho e otimismo. Sob esse chapéu, exploram-se os aspetos positivos e procura-se valor e benefício.	Com este chapéu devem identificar os aspetos que consideram mais positivos no caso que estão a analisar.
PRETO 	O Chapéu Preto identifica riscos, dificuldades, problemas – O chapéu de gestão de risco, provavelmente o chapéu mais poderoso. Pode constituir um problema, no entanto, se usado em excesso. Serve para identificar dificuldades, mas também formas de as superar.	Com este chapéu devem identificar os pontos que poderiam ser melhorados no caso que estão a analisar, como por exemplo, conceitos do capítulo que não foram abordados na análise do caso, não identificação de iniciativas que atestam a ligação entre os conceitos e o que a empresa desenvolve, entre outros.

2. Discussão de casos

CHAPÉU	DESCRIÇÃO	COMO UTILIZAR NA DISCUSSÃO DO CASO
VERMELHO 	O Chapéu Vermelho pede a reflexão sobre sentimentos, palpites e intuição. Ao usar este chapéu, pode expressar emoções e sentimentos e compartilhar medos, gostos e desgostos.	Com este chapéu devem concentrar-se no estilo de comunicação dos colegas que apresentam o trabalho. Podem também refletir sobre algum aspeto do caso com que se tenham identificado, ou que tenha sido particularmente significativo para a vossa discussão.
VERDE 	O Chapéu Verde concentra-se na criatividade; as possibilidades, alternativas e novas ideias. É uma oportunidade de expressar novos conceitos e novas perceções.	Com este chapéu devem identificar o que teriam feito de forma diferente caso tivessem analisado o caso que estão a discutir, como por exemplo, que outras perspetivas poderiam ter sido abordadas, que alternativas poderiam ter sido apresentadas na análise.
AZUL 	O Chapéu Azul é usado para gerir o processo de pensamento. É o mecanismo de controle que garante que as indicações da Six Thinking Hats® são observadas.	Este chapéu deve ser utilizado por um dos membros do grupo, que será o facilitador da discussão do caso. A sua função é garantir que todos os membros do grupo se mantêm no estilo de pensamento do chapéu escolhido.

Planeamento dos casos

Caso	Tema	Divulgação Empresas	Envio do relatório	Envio da discussão	Apresentação à turma
1A e 1B	Cap. 5 - Gestão da Diversidade	Semana 5 16 outubro	Semana 7 30 outubro 9:00	Semana 7 3 novembro 23:59	Semana 8 6-10 novembro
2A e 2B	Cap. 6 – Resp. Social e Ética	Semana 6 23 outubro	Semana 8 6 novembro 9:00	Semana 8 10 novembro 23:59	Semana 9 13-17 novembro
3A e 3B	Cap. 9 – Gestão Estratégica	Semana 7 30 outubro	Semana 9 13 novembro 9:00	Semana 9 17 novembro 23:59	Semana 10 20-24 novembro
4A e 4B	Cap. 11 – Desenho Organizacional	Semana 8 6 novembro	Semana 10 20 novembro 9:00	Semana 10 24 novembro 23:59	Semana 11 27 – 30 novembro
5A e 5B	Cap. 12 – Gestão de Recursos Humanos	Semana 9 13 novembro	Semana 11 27 novembro 9:00	Semana 11 1 dezembro 23:59	Semana 12 4-7 dezembro



Os atrasos na entrega dos trabalhos serão penalizados em 1 valor por hora de atraso, no máximo de duas horas. Não se aceitam trabalhos com mais de duas horas de atraso.

Aulas Teóricas e Casos

Semana	Data	Capítulos apresentados
1	18-22 setembro	Apresentação, Capítulo 1
2	25-29 setembro	Capítulo 1A
3	2-6 outubro	Capítulo 2
4	9-13 outubro	Capítulo 3, Capítulo 4
5	16-20 outubro	Capítulo 5, Capítulo 6
6	23-27 outubro	Capítulo 7, Capítulo 8
7	30 outubro - 3 novembro	Capítulo 9, TESTE DIAGNÓSTICO
8	6-10 novembro	Capítulo 11, Capítulo 12
9	13-17 novembro	Capítulo 13, Capítulo 14
10	20-24 novembro	Capítulo 15
11	27 novembro – 1 dezembro	Capítulo 16
12	4-8 dezembro	Capítulo 17
13	11-15 dezembro	Capítulo 18

3. Exercícios práticos

EXERCÍCIO:

O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE DO MUNDO



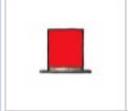
Fonte: <http://nibblesworth.com/incredible-luscious-cake/>

Exercício 1

Bom dia Chefs!

- Foram selecionados para elaborar o **Melhor Bolo de Chocolate do Mundo!**
- Utilizando a metodologia dos Six Thinking Hats™ e recorrendo a um Chapéu de cada vez, vamos em conjunto “cozinhar” o Melhor Bolo de Chocolate do Mundo 😊!
- Eu serei o vosso Chapéu Azul, ou seja, o moderador. **Vamos utilizar um Chapéu de cada vez.**
- Para tal, podemos pensar em vários aspetos:
 - A receita;
 - Os utensílios que precisam;
 - Os ingredientes;
 - O formato;
 - Etc.

CHAPÉU	DESCRIÇÃO	O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE
BRANCO 	<p>O Chapéu Branco pede informações conhecidas ou necessárias. “Os factos, apenas os factos.”</p>	
AMARELO 	<p>O Chapéu Amarelo simboliza brilho e otimismo. Sob esse chapéu, exploram-se os aspetos positivos e procura-se valor e benefício.</p>	
PRETO 	<p>O Chapéu Preto identifica riscos, dificuldades, problemas - O chapéu de gestão de risco, provavelmente o chapéu mais poderoso. Pode constituir um problema, no entanto, se usado em excesso. Serve para identificar dificuldades, mas também formas de as superar.</p>	

CHAPÉU	DESCRIÇÃO	O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE
VERMELHO 	<p>O Chapéu Vermelho pede a reflexão sobre sentimentos, palpites e intuição. Ao usar este chapéu, pode expressar emoções e sentimentos e compartilhar medos, gostos e desgostos.</p>	
VERDE 	<p>O Chapéu Verde concentra-se na criatividade; as possibilidades, alternativas e novas ideias. É uma oportunidade de expressar novos conceitos e novas perceções.</p>	
AZUL 	<p>O Chapéu Azul é usado para gerir o processo de pensamento. É o mecanismo de controle que garante que as indicações da Six Thinking Hats® são observadas.</p>	

Exercício 2

Bom dia Chefs!

- E agora que já temos o **Melhor Bolo de Chocolate do Mundo**, como vamos fazê-lo chegar aos gulosos deste mundo?
- Utilizando a metodologia dos Six Thinking Hats™ e recorrendo a um Chapéu de cada vez, vão reunir-se com o vosso grupo de trabalho e pensar como vão comercializar o Melhor Bolo de Chocolate do Mundo 😊!
- Têm de escolher um colega do grupo para ser o vosso Chapéu Azul, ou seja, o moderador. Não se esqueçam de **utilizar um Chapéu de cada vez**.
- Para tal, podem pensar em vários aspetos:
 - Onde e como vão vender?
 - A quem querem vender? Consumidores? Outras empresas?
 - Comunicação / Marketing?
 - Colaboradores?
 - Qual a vossa diferenciação?
 - Preço?

Bom trabalho!



Fonte: <https://unsplash.com/s/photos/high-five>