



MANUAL DE DICAS PARA AUTORES DE ESTUDO DE CASO PARA O ENSINO

MACEIÓ - AL

2018

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. O Que é um Estudo de Caso da Casoteca da Gestão Pública do Estado de Alagoas?..... | 03 |
| 2. O que é a Casoteca de Gestão Pública do Estado de Alagoas..... | 03 |
| 3. Método de Pesquisa..... | 05 |
| 4. O Que Não é um Estudo de Caso?..... | 05 |
| 5. Metodologia de Casos..... | 07 |
| 6. Dimensões de um Estudo de Caso..... | 08 |
| 7. Estrutura Básica de um Estudo de Caso..... | 08 |
| 8. Tipos de Histórias de Estudo de Caso..... | 09 |
| 9. Casos Reais X Casos Fictícios..... | 10 |
| 10. Tamanho Ideal de um Caso..... | 10 |
| 11. Características Comuns de um Estudo de Caso..... | 11 |
| 12. Nota Pedagógica..... | 11 |
| 13 Escrevendo um Bom Estudo de Caso por meio do Projeto de Pesquisa..... | 12 |

1. O Que é um Estudo de Caso Voltado para o Ensino?

Um estudo de caso é uma narrativa que apresenta um cenário que reflete a vida real. Nele, decisões são tomadas e conclusões são feitas com base no contexto apresentado.

É a forma de trazer a realidade do dia-a-dia, de um problema gerencial que foi recortado de uma situação verídica ou possível, para a sala de aula, sendo esse um recurso importante para a aprendizagem em um ambiente controlado.

O estudo de caso foca em um drama, um problema principal, uma situação chave que serve de fio condutor da narrativa, sobre a qual recairá a discussão em sala de aula.

No entanto, um caso para ensino tem como foco a discussão e experimentação a partir de um dilema, um drama gerencial, por isso é diferente de outros tipos de caso usados em pesquisas acadêmicas e profissionais.

O caso de ensino não apresenta necessariamente respostas ou soluções, tampouco se restringe a relatar uma experiência, o foco está na sua utilidade para ensinar habilidades de pensamento crítico e tomada de decisão.

O método de caso de ensino é apropriado quando o instrutor quer promover o estímulo a novas ideias, encorajar criatividade e independência de pensamento, levar as pessoas a assumir papéis de liderança e estimular a disposição de assumir riscos e assumir responsabilidade pessoal para o alcance de resultado (GRAHAM apud LYNN, 2010 p. 03).

2. O que é a Casoteca de Gestão Pública do Estado de Alagoas?

A Casoteca da Gestão Pública do Estado de Alagoas é um acervo virtual no qual vão estar todos os estudos de casos publicados pela Escola de Governo, elaborados pelos servidores/alunos sob a orientação dos instrutores dos cursos por eles lecionados.

A Casoteca tem como intuito facilitar a aquisição de conhecimento e aprendizagem dos instrutores e servidores/alunos, tem como objetivo a disponibilização e divulgação desse novo e importante método de ensino.

A Casoteca propõe a participação de alunos, instrutores e servidores de diversas áreas na elaboração de estudos de caso como mais uma ferramenta de ensino no processo de capacitação de servidores públicos.

Nesse sentido, a temática envolvida nos estudos de caso da Casoteca de Gestão Pública deve versar sobre o universo da administração pública no nível estadual.

Há identificadas na EGAL várias áreas temáticas que podem ser abordadas ou mesmo combinadas em um estudo de caso, sendo essas explanadas abaixo:

- Agronegócio;
- Atendimento ao cidadão;
- Comunicação;
- Criatividade e Inovação;
- Diversidade;
- Educação;
- Estado e governo;
- Estado e sociedade;
- Ética;
- Fiscal e tributária;
- Gestão administrativa;
- Gestão da qualidade;
- Gestão de crise e gestão de riscos;
- Gestão de parcerias;
- Gestão de pessoas;
- Gestão de programa e projetos;
- Gestão do conhecimento;
- Gestão orçamentária e financeira;
- Gestão organizacional;
- Liderança;
- Negociação;
- Planejamento;
- Políticas públicas;
- Saúde.
- Tecnologia da informação;
- Transparência;

3. O Que Não é um Estudo de Caso?

Como denota Graham (2010, p.03), o que não é um estudo de caso:

- Documento histórico;
- Texto puramente descritivo;
- Artigo acadêmico;
- Notícia; e
- Relatórios de avaliação.

4. Qual a metodologia?

A metodologia da EGAL é inspirada no modelo da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP que se baseia no conceito de ensino-aplicação, isto é, ela se utiliza de situações reais para estimular o servidor/aluno a pensar alternativas e tomar decisões.

A principal característica deste método é a de envolver os servidores/alunos como participantes ativos no processo de aprendizagem, ao permitir a exposição do funcionamento de organizações administrativas e de outras organizações do mundo real.

Com essa metodologia, é possível compreender a ambiguidade e a complexidade que acompanham questões de gestão e de políticas públicas. Além disso, o método estimula a aprendizagem organizacional, pois vão servir para compartilhar experiências em uma organização ou entre organizações (servidores/gerações) sobre desafios enfrentados, acertos e erros evidenciados.

O caso será relatado a partir de uma narrativa, em geral, não interpretativa e não valorativa. Por isso, a metodologia tem uma abordagem orientada para perguntas e não para soluções preconcebidas.

A interpretação e análise é parte do trabalho do aluno. Porém, é possível ao autor do caso inserir, na nota pedagógica, linhas de análise, bem como sua crítica e orientações sobre qual a melhor maneira de interpretar e estudar o tema abordado.

Enquanto possibilidade para sua aplicação, um estudo de caso deve apresentar uma situação que incite as pessoas a analisar, refletir e agir. Ele deve ser provocador e contar uma história. Deve apresentar controvérsia, discordância, dilemas, urgência e seriedade do problema. Pode ser utilizado para testar hipóteses, pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados

quantitativamente coletados e relacionados; ou, ainda, pode ser relato de pesquisa institucional, dentre outras tantas possibilidades.

A metodologia também permite transformar o conhecimento tácito, aquele que não é expresso formalmente em uma organização, mas que faz parte da vivência de um indivíduo, de uma equipe ou mesmo de uma instituição, em conhecimento explícito, ou seja, aquele que é formalmente sistematizado, documentado, comunicado e compartilhado, pois estão registrados em artigos, revistas, livros e documentos.

Segundo Júnior (apud BERBEL, 2013 p.14), [...] *cinco etapas da metodologia da problematização, que se desenvolvem a partir da realidade ou de um recorte dela:*

1. *Observação da realidade social*, concreta pelos alunos, a partir de um tema, de maneira a permitir a identificação de dificuldades, carências, que serão transformadas em problema;
2. *Pontos-chave*, onde os alunos são levados a refletir sobre as possíveis causas do problema;
3. *Teorização*, etapa do estudo propriamente dito, quando os servidores/alunos se organizam em busca de informações técnicas necessárias para a resolução do problema;
4. *Hipótese de solução*, corresponde ao momento no qual os alunos elaboram as possíveis soluções, de maneira crítica e criativa, a partir dos estudos realizados; e
5. *Aplicação à realidade*, é quando as decisões tomadas deverão ser executadas ou encaminhadas, ou seja, corresponde à etapa prática, que, naturalmente, implica um compromisso dos alunos com o seu meio, ou seja, os alunos/servidores levam para a sala de aula a situação do qual observaram o problema, tendo uma resposta a situação, com o objetivo de transformá-lo.

5. Dimensões de um Estudo de caso

Segundo Graham (apud MULLER, 2010, p.05), os casos possuem três dimensões principais:

- **Conceitual:** deve permitir o manejo de teorias e conceitos (embora não traga a teoria para o texto, ela deve orientar a própria construção do caso);
- **Informativa:** deve conter informações necessárias sobre o contexto e a situação-problema narrada;
- **Analítica:** deve possuir elementos que permitam análise e interpretação para que os alunos possam tomar decisão.

6. Quais os tipos possíveis de caso?

São três tipos de casos:

- 1) **Tomada de decisão ou prospectivo:** o aluno explora várias alternativas e faz opções sobre o que fazer, quais atores devem agir e quando. O caso não conta a história completa: ele apresenta os problemas e os alunos planejam as soluções. Se você estivesse no lugar dos atores, o que você faria?
- 2) **Retrospectivo:** narra a história completa, inclusive com as soluções adotadas pelos protagonistas, e coloca as seguintes questões para os alunos: como você avalia as decisões tomadas? Se você fosse o decisor, teria feito às mesmas escolhas? Esse tipo de caso pode ser usado para formular soluções alternativas com base nas ações e decisões tomadas pelos atores.
- 3) **Instrumental:** centrado em habilidades e desenvolvimento de competências. Exemplo: como se portar numa reunião com dirigentes? Como elaborar um relatório de gestão? Como elaborar um projeto?

7. Estrutura Básica de um Estudo de Caso

De acordo com Bressan (apud BONOMA, 2000, p. 01), o método do Estudo de Caso tem sido visto mais como um recurso pedagógico ou como uma maneira para se gerar “insights” exploratórios, do que um método de pesquisa propriamente dito e isto tem ajudado a mantê-lo nesta condição. Conforme Graham (2010, p.06), a fim de auxiliar os autores, a Casoteca propõe a seguinte estrutura para os casos:

- Títulos e subtítulos;

- **Resumo:** com informações breves sobre o conteúdo do caso, temas abordados (compatíveis com as áreas temáticas da Casoteca) e, se possível, cursos em que possa ser aplicado.
- **Introdução:** apresenta o objeto do caso, o problema e as questões levantadas. Deve despertar interesse e curiosidade.
- **Narrativa:** descrição dos fatos. Relato do problema, contexto, apresentação dos atores envolvidos e organização, relações, ações ou decisões tomadas ou a tomar, a descrição do contexto social, político e econômico em que o caso se desenvolve. Explicita a situação-problema e todas as suas variáveis: local, datas, cargo, nomes de pessoas, instituição, projeto, dilema a serem enfrentados, prazos fatais etc. A ideia é que o relato seja completo, porém, conciso, e que desperte o interesse do leitor. No texto narrado, é possível apresentar o ponto de vista dos envolvidos. As opiniões e pensamentos dos personagens podem ser manifestados, mas não os do próprio autor do estudo de caso.
- **Questões finais:** as perguntas finais podem orientar o uso e análise do caso em sala de aula.

8. Que Histórias Podem ser Contadas?

Os casos apresentados, por se espelharem em situações reais extraídas do cotidiano do serviço público, podem ser tanto casos de sucesso quanto lições aprendidas.

Os casos de sucesso irão relatar fatores e elementos que conduziram ao êxito de um indivíduo, equipe, organização ou política pública. As lições aprendidas contam situações mal resolvidas e problemas que não foram solucionados de forma apropriada.

Experiências desse último tipo contribuem sobremaneira para a aprendizagem organizacional e para o debate sobre que tipo de ações e decisões poderia ser tomado caso se estivesse no lugar do gestor público, equipe ou organização analisada.

9. Devo contar casos reais ou posso criar casos fictícios?

Ambos.

Se optar por um caso real, ou seja, baseado em fatos e pessoas reais, o nome e/ou secretaria como também instituição, entre outros não deverá ser divulgado, por aspectos éticos no serviço público.

Atenção à descrição do caso que explana pessoas e organizações reais, para evitar desconfortos ou exposições desnecessárias. Um relato real pode conter personagens fictícios para evitar esse problema. Os casos reais, que possuem nome e/ou secretaria como também instituição com determinado ficção, são ideais para estudos de análise de políticas públicas.

Já no caso de elaboração de um caso fictício, há mais liberdade ao autor, mas ele deve, necessariamente, abordar situações verossímeis. Embora fictício, a materialidade tratada no estudo de caso deve ser plausível no universo da administração pública.

10. Tamanho Ideal de um Caso

Na Casoteca, trabalhamos com casos curtos e longos:

- **Caso Curto:** descreve de forma breve a situação-problema ou dilema. Não fornece contextos detalhados ou dados em demasia. Sua extensão varia entre duas a cinco páginas.
- **Caso Longo:** por sua vez, é mais extenso e detalhado. Reúne experiências e história de uma política pública complexa ou problemas de gestão. Enfoca a transferência de conhecimento e antecedentes. Extensão acima de cinco páginas.

11. Características Comuns de um Estudo de Caso

Segundo Graham (2010, p.07), as características de um estudo de casos podem ser:

- É um **item curioso**;
- Usa elementos da **realidade ou verossímeis**;
- Tem foco em um **problema ou desafio que estimule a discussão**;
- Visualiza a situação, com suas **circunstâncias e atores**;

- Permite debate sobre a **tomada de decisão**;
- É aberto a **múltiplas interpretações e alternativas** – não há uma “resposta certa”.
- É instrumento para **transferência de conhecimentos e habilidades**.

12. Nota Pedagógica¹

A nota pedagógica transmite instruções para o professor sobre como usar o caso em sala de aula, com vistas a potencializar a aprendizagem do tema do curso. Ela inclui questões e tarefas para os alunos.

As perguntas podem ser tanto questões gerais para ordenamento lógico da análise, quantas questões específicas relacionadas ao tema do curso, bem como é possível destacar os pontos para discussão no processo de aprendizagem. Na nota pedagógica, é possível que o autor apresente sua análise e sua interpretação do caso apresentado, bem como as lições aprendidas com o problema narrado (GRAHAM, 2010, p. 08).

A aprendizagem é o resultado do interesse do servidor/aluno para com as informações diárias repassadas pelo instrutor em sala de aula, sendo esse último, o facilitador do processo de aprendizagem.

A nota pedagógica pode ainda trazer leituras adicionais sobre o tema tratado, como também a indicação de sítios especializados, filmes sobre o tema, notícias de jornal e referência bibliográfica utilizada para a elaboração do caso. Resumindo, a nota pedagógica é uma espécie de bússola que orienta o professor para a melhor utilização do estudo de caso em sala de aula. Os estudos de caso são de download gratuito, porém as notas pedagógicas são de uso exclusivo de professores e coordenadores de cursos.

Os estudos de caso são de download gratuito, porém as notas pedagógicas são de uso exclusivo de professores e coordenadores de cursos (GRAHAM, 2010, p. 08).

¹A nota pedagógica é uma espécie de bússola que orienta o instrutor para a melhor utilização do estudo de caso em sala de aula (ROCHA apud MULLER, 2015, p.08).

13. Escrevendo um Bom Estudo de Caso por meio do Projeto de Pesquisa

Conforme Graham (2010, p. 08), siga os passos de um bom projeto de pesquisa para um estudo de caso que envolva-o como método:

- Definir o objeto da pesquisa. Tema, problema, questões, objetivo do caso;
- Traçar esquema teórico que orienta o projeto (ex.: Por que ocorrem os fatos, quais são as estruturas e os atores envolvidos, o que motivou as decisões?);
- Há um drama/problema que fique evidenciado e que seja capaz de orientar e dar forma à estrutura do caso?;
- Propõe um problema que não tem resposta óbvia e que estimule a discussão?;
- Qual o objetivo da aprendizagem? Quais habilidades, conceitos, competências ou modelos a analisar?;
- Qual é o tipo de caso: prospectivo, retrospectivo, misto ou instrumental?;
- Qual a unidade de análise: programa? Projetos dentro de um programa?, Equipe?, Chefia?, Órgão?, Política Pública?;
- Em que esfera de governo: federal, estadual, municipal ou distrital?;
- Qual o contexto?;
- Qual o período temporal?;
- Quais dados serão colhidos e como obtê-los? No caso de casos reais: identificar os interlocutores que poderão ser entrevistados para melhor embasar a pesquisa;
- Os fatos do caso permitem a construção de uma linha do tempo ou uma sequência de eventos?;
- Que nível de esforço intelectual ou de interpretação é necessário?;
- Quais habilidades/conhecimentos/attitudes serão desenvolvidos com o caso?;
- Há diferentes possibilidades de análise?. O caso permite avaliações múltiplas?.

Lembrando que: um estudo de caso não analisa, nem julga. Essas são funções do aluno.

REFERÊNCIAS:

BRESSAN, Flávio. **O Método do Estudo de Caso**. Administração On-Line, Prática-Pesquisa-Ensino ISSN 1517-7912, Volume 1 – Número 1, Janeiro/Fevereiro/Março – 2000. Disponível em:<http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm> Acesso: 03/08/2017.

GRAHAM, Andrew. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

JÚNIOR, Adircélio de Moraes Ferreira. **O Papel da Escola de Governo e da Metodologia Problematizadora na Concretização do Direito Fundamental à Boa Administração Pública**. Disponível em:<<http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=816308509e3f5730> > Acesso: 01/08/2017.

LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9610.htm> Acesso: 01/08/2017.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Disponível em:<<http://www.lite.fe.unicamp.br/papet/2003/ep145/pesq.htm>> Acesso: 10/08/2017.

MULLER, Claudia Cristina. **Repositório institucional da Enap: um processo de construção coletivo do conhecimento**/Claudia Cristina Muller, Keicielle Schimidt de Oliveira, Brasília: Enap, 2015. Disponível em:<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2203/1/caderno_41.pdf> Acesso: 01/08/2017.