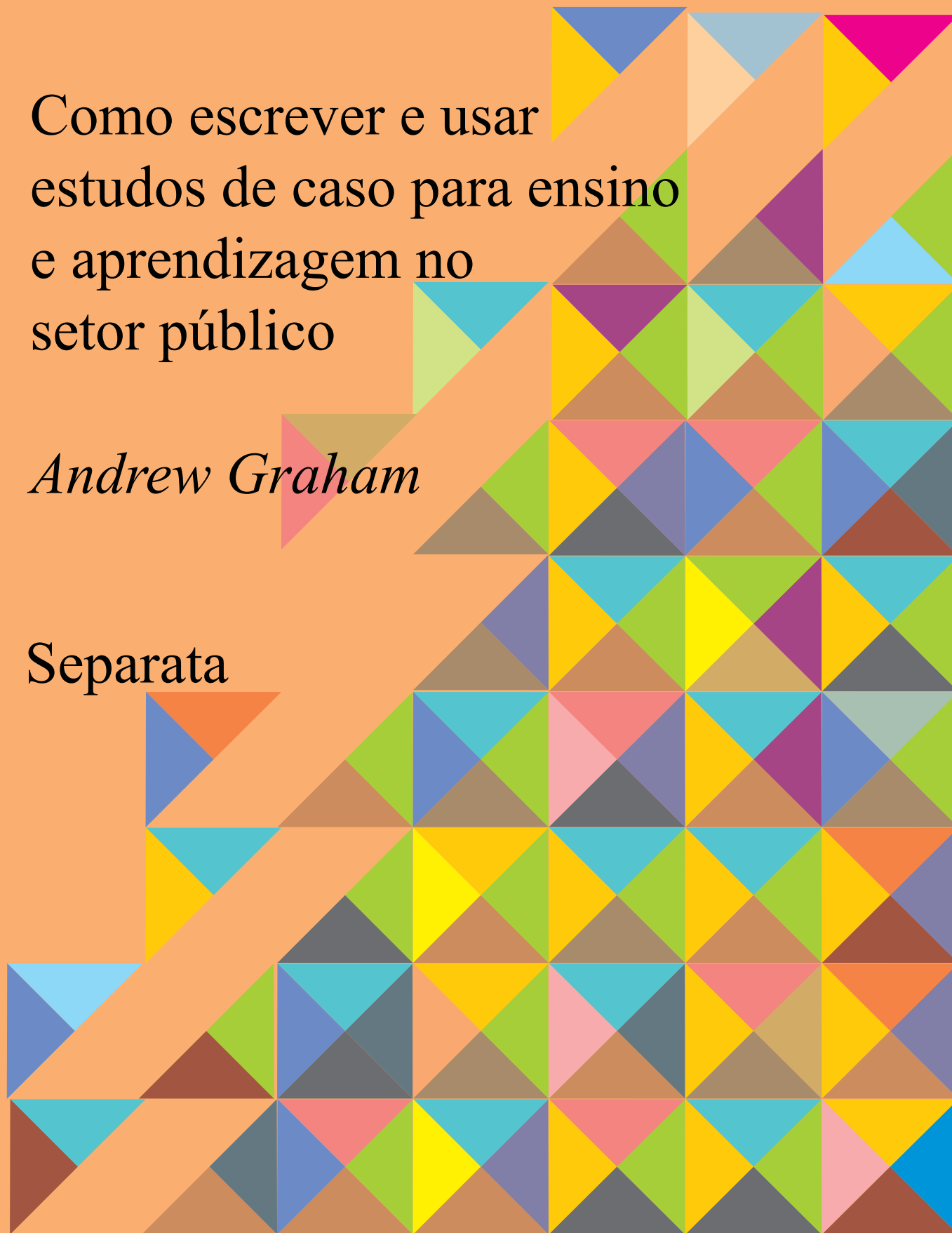


**ENAP** *Estudos de Caso*

Como escrever e usar  
estudos de caso para ensino  
e aprendizagem no  
setor público

*Andrew Graham*

Separata



**ENAP** *Estudos de caso*

# Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público

Separata



**ENAP** *Estudos de caso*

# Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público

*Andrew Graham*

## Separata

## Fundação Escola Nacional de Administração Pública

*Presidente*

Helena Kerr do Amaral

*Diretora de Comunicação e Pesquisa*

Paula Montagner

*Diretora de Gestão Interna*

Mary Cheng

*Diretora de Desenvolvimento Gerencial*

Margaret Baroni

*Diretor de Formação Profissional*

Paulo Carvalho

*Editora:* Paula Montagner; *Coordenadora-Geral de Pesquisa:* Elisabete Ferrarezi; *Coordenador-Geral de Editoração:* Livino Silva Neto; *Revisão:* Diego da Silva Gomes, Heloísa Cristaldo e Roberto Carlos R. Araújo; *Organização:* Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira e Clarice Gomes de Oliveira; *Revisão Técnica:* Mariana Siqueira de Carvalho Oliveira, Clarice Gomes de Oliveira e Sônia Naves Amorim; *Projeto gráfico:* Livino Silva Neto; *Ilustração da capa:* Maria Marta da R. Vasconcelos; *Editoração eletrônica:* Vinícius Aragão Loureiro.

*Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca ENAP

---

Graham, Andrew.

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

214p. (ENAP. Estudos de Caso)

ISBN 978-85-256-0070-7

1. Capacitação Profissional: Estudos de Caso. 2. Aprendizagem: Setor Público. I. Título. II. Série.

CDU 331.363:001.87

---

© ENAP, 2010

Tiragem: 1.500 exemplares

**ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

# Sumário

Apresentação .....	9
Contexto e Agradecimentos .....	11
<b>Parte 1 – A metodologia de estudos de caso para ensino</b>	
<i>Capítulo 1</i>	
Por que estudos de caso? Por que agora? .....	15
<i>Como superar a síndrome do “Não Aprendido Aqui”</i> .....	16
<i>Estudos de caso pelo mundo</i> .....	17
<i>A perspectiva canadense: a série de estudos de caso do Ipac</i> .....	18
<i>O futuro dos estudos de caso</i> .....	19
<i>A busca por um modelo</i> .....	20
<i>A ética dos estudos de caso</i> .....	20
<i>Capítulo 2</i>	
<b>Estudos de caso: definições, usos, recursos e potencial</b> .....	<b>23</b>
<i>Examinando a situação atual</i> .....	23
<i>Definição preliminar de estudo de caso</i> .....	25
<i>Desenvolvendo uma tipologia para os estudos de caso</i> .....	26
<i>Quem usa os estudos de caso e por quê?</i> .....	27
<i>Os diferentes usos da metodologia de estudos de caso</i> .....	28
<i>Estudos de caso para fins de pesquisa</i> .....	29
<i>Fontes de estudos de caso na administração pública</i> .....	30
<i>O que precisa ser desenvolvido?</i> .....	34

### Capítulo 3

Como ensinar com estudos de caso .....	37
<i>Como preparar os alunos para o uso de casos</i> .....	38
<i>Preparação para o ensino de casos</i> .....	41
<i>Características que melhoram a qualidade de ensino de um caso</i> .....	42
<i>Ensino de casos no ambiente acadêmico</i> .....	44
<i>Abordagens pedagógicas</i> .....	48
<i>Passos práticos para a inclusão de casos nos planos de ensino</i> .....	51
<i>Como criar a discussão</i> .....	52
<i>Como incentivar a solução de problemas</i> .....	54
<i>Habilidades cruciais a serem desenvolvidas nos participantes</i> .....	55
<i>Como expandir o uso de casos em sala de aula</i> .....	56
<i>Uso de casos reais em sala de aula</i> .....	59
<i>Avaliação das análises de estudos de caso</i> .....	60

### Capítulo 4

Guia do usuário: estudos de caso na perspectiva do aluno .....	63
<i>O que se espera dos alunos</i> .....	64
<i>Fases do exame de um estudo de caso</i> .....	65
<i>Apresentações de casos</i> .....	68

### Capítulo 5

Compartilhando experiências: uso de estudos de caso para aprendizagem organizacional .....	71
<i>O vínculo com a gestão do conhecimento</i> .....	71
<i>A prática de contar histórias como aprendizagem organizacional informal</i> .....	75
<i>A busca por novas ferramentas de aprendizagem organizacional</i> .....	76
<i>Um continuum entre estudos de caso para ensino e aprendizagem organizacional</i> .....	77
<i>Estudos de caso como uma ferramenta organizacional estratégica</i> .....	78

<i>Como evitar o beco sem saída do autoelogio .....</i>	79
<i>Áreas que se prestam aos estudos de caso organizacionais .....</i>	81
<i>Como lidar com questões politicamente sensíveis .....</i>	83
<i>Como incorporar o uso de estudos de caso na cultura organizacional .....</i>	85
<i>Ferramentas organizacionais para criar e distribuir estudos de caso .....</i>	86
<i>Experiências com estudos de caso em perspectiva .....</i>	88

## **Parte 2 – Exemplos de casos**

### **Caso 1 - Entendendo a história –**

<i>“Lancem o Vasa” .....</i>	93
------------------------------	----

<b>Caso 2 - Estudos de caso: diretos ou vibrantes? .....</b>	99
--	----

### **Caso 3 - Desafios éticos: simples, mas complexos –**

<i>“A diretriz ministerial... ou seria uma sugestão?” .....</i>	101
---	-----

### **Caso 4 - Casos que geram discussão em grupo e criam desafios analíticos –**

<i>“Estabelecendo prioridades: o orçamento da polícia metropolitana” .....</i>	103
--	-----

### **Caso 5 - Casos com narrativas complexas –**

<i>“Funcionário-problema ou chefe-problema: mudança, resistência, desempenho e liderança” .....</i>	109
---	-----

### **Caso 6 - Casos para ensino com desfecho em aberto –**

<i>“Valores e decisões difíceis” .....</i>	117
--	-----

### **Caso 7 - Casos curtos para solução de problemas com alternativas fechadas –**

<i>“Contratar ou não” .....</i>	123
---------------------------------	-----

### **Caso 8 - Caso complexo com nota pedagógica –**

<i>“O acordo de Vancouver” .....</i>	129
--------------------------------------	-----

### **Caso 9 - Caso complexo com nota pedagógica –**

<i>“A crise do transporte aéreo no Brasil: 2006 e 2007” .....</i>	151
---	-----

### **Caso 10 - Um estudo de caso de aprendizagem organizacional –**

<i>“A história de dois contratos” .....</i>	171
---	-----

### **Caso 11 - Um estudo de caso internacional sobre lições aprendidas –**

<i>“Como Sonhar Grande, mas não implementar tanto assim: Coordenação de Desenvolvimento do Ministério do Trabalho da Jordânia” .....</i>	183
--	-----



Inventário de <i>sites</i> que disponibilizam estudos de caso sobre Administração Pública .....	191
Referências bibliográficas .....	207
Biografia do autor .....	211

## Apresentação

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem como vocação ser uma instituição de ensino aplicado, utilizando os referenciais teóricos para a análise e a compreensão de situações vividas no setor público por aqueles que têm de fazer escolhas e tomar decisões.

Com uma pedagogia própria, em que há espaço para utilização de instrumentos didáticos aplicados, a capacitação tem melhores condições de tornar-se instrumento efetivo de desenvolvimento das competências exigidas para a ação profissional na administração pública. Em que pese os avanços, a ampliação do uso de tecnologias educacionais inovadoras ainda é um dos desafios para as escolas de governo.

Nos últimos anos, a ENAP desenvolve o projeto de metodologias inovadoras de ensino-aprendizagem com foco nas ações de fomento à pesquisa para produção de casos e simulações. A iniciativa visa também a capacitação para a elaboração e o uso de estudos de caso, bem como a constituição de um ambiente virtual para a disseminação desses instrumentos.

Aproveitando a experiência de importantes escolas canadenses na utilização de estudos de caso para o ensino voltado ao setor público, a ENAP estabeleceu parceria com a Escola Canadense do Serviço Público (CSPS), a Universidade de Queen e o Instituto de Administração Pública do Canadá (Ipac) para o desenvolvimento de metodologias e uso compartilhado de estudos de caso dos dois países. Essa parceria permitiu que a ENAP realizasse oficinas sobre a metodologia, destinadas a coordenadores e professores das escolas de governos parceiras desse projeto de cooperação, sob coordenação do professor Andrew Graham em 2009 e 2010.

O sucesso das oficinas tornou possível a preparação deste livro que se propõe responder, de forma clara e objetiva, a questões como: o que são estudos de caso? Quais suas vantagens e como usá-los no ensino, na pesquisa e na aprendizagem organizacional? Como escrevê-los?

Além disso, a obra traz casos elaborados no Canadá e no Brasil, que retratam experiências e dilemas de instituições públicas, permitindo

assim uma saudável troca de conhecimento entre integrantes do setor público de ambos os países.

A ENAP considera que esta publicação representa importante contribuição para a difusão e o fortalecimento da metodologia de estudos de caso entre as escolas de governo brasileiras. A Escola manifesta ainda seu reconhecimento pelos esforços despendidos pelos parceiros canadenses da CSPA, do Ipac e da Universidade de Queen, especialmente na pessoa do professor Andrew, para a concretização deste projeto.

Helena Kerr do Amaral  
Presidente da ENAP

## Contexto e Agradecimentos

Este texto sobre estudos de caso é o produto de uma colaboração maravilhosa e de algumas oportunidades encontradas acidentalmente. Ao ensinar na Escola de Estudos de Políticas na Universidade de Queen, percebi os benefícios de aprendizagem da abordagem dessa metodologia, usada, conforme o ditado, com moderação. Como um dirigente público com longo tempo de serviço, também percebi a necessidade de compartilhar experiências naquele mundo de ritmo acelerado, tanto para evitar reinventar rodas quanto para aprender com os outros como fazer uma roda mais adequada para os seus objetivos. Constatei que os estudos de casos são ferramentas poderosas nesse processo. Logo, iniciou-se o processo de escrita e coleta de materiais de casos para meu próprio uso como professor.

Por obra do acaso e da oportunidade, apareceu um colega de longa data, Gabe Sakaly, presidente do Ipac, procurando por um novo editor para a Série de Estudos de Casos do Ipac. Assim que assumi tal papel, comecei a vislumbrar o potencial para ampliar o inventário de casos e aumentar sua acessibilidade. Então, entraram em cena novamente o acaso e a oportunidade, com uma visita da CSPA à Universidade de Queen para sugerir uma parceria no âmbito do Projeto Brasil-Canadá “Desenvolvimento de Capacidade de Governança”. Assumi o papel de coordenação principal pela Universidade de Queen e o projeto seguiu em frente. Por isso, tenho de agradecer às maravilhosas pessoas da Seção Internacional da CSPA – mais notavelmente Ian Creery, Richard Hookham e Adrienne Jack – por um verdadeiro esforço colaborativo e por nos encorajar a adentrar em novos campos de cooperação. A última entrada nessa série de mudanças e oportunidades foi a ENAP. Sob a liderança de Helena Kerr do Amaral, Paula Montagner e Elisabete Ferrarezi, a ENAP deu início ao desenvolvimento de uma série de casos desenhada para uso em sua extensiva programação de formação e capacitação para servidores públicos. Por intermédio delas, desenvolvi e ministrei duas oficinas sobre metodologia de estudos de caso para a ENAP e suas escolas parceiras.

Gostaria de agradecer a cada uma dessas pessoas por sua amizade, inspiração e orientação.

Isso nos traz a este livro. Nele, não alego ter alguma especialidade profunda. Estudos de caso são obviamente entendidos de maneiras diferentes por pessoas diferentes. Minha esperança é trazer para o cenário canadense um pouco mais de pensamento estruturado sobre eles. Ademais, quero ampliar seu uso e vê-los não somente como ferramentas de sala de aula, mas também como uma importante contribuição na área que chamamos de gestão do conhecimento dentro das organizações do setor público. De fato, minha própria visão é a de que casos são meios tangíveis de se compartilhar conhecimento de maneira muito prática, bem “mão na massa”.

Como também quero evitar reinventar a roda, baseio-me na perícia de outros ao redor do mundo. Espero sinceramente que eu tenha reconhecido e creditado suas contribuições de forma suficiente e justa.

Andrew Graham

## Capítulo 2 - Estudos de caso: definições, usos, recursos e potencial

*Cada caso é tão diferente quanto as pessoas para quem é aplicado.  
Barnes, Christensen, e Hansen*

Os estudos de caso representam uma fonte valiosa de recursos de ensino e aprendizagem não apenas no ambiente tradicional de ensino, como também para fins de aprendizagem organizacional ou transferência de conhecimento. Embora o uso da metodologia na administração pública seja limitado, ela está crescendo e se tornando cada vez mais relevante. Uma boa razão para isso é que os estudos de caso são concebidos para ressaltar detalhes a partir dos múltiplos pontos de vista daqueles envolvidos em uma situação. Tanto para o ensino quanto para o entendimento de questões públicas multifacetadas, a complexidade se aproxima mais da realidade de uma situação do que descrições lineares ou unidimensionais de questões de políticas públicas e do serviço público.

Este capítulo tem quatro propósitos:

1. Avaliar o estado relativo dos estudos de caso da administração pública.
2. Propor uma definição preliminar e uma tipologia de estudos de caso.
3. Descrever diversos usos de estudos de caso para os fins da administração pública<sup>1</sup>.
4. Sugerir temas atuais para o desenvolvimento de novos estudos de caso.

### Examinando a situação atual

Elaborado com a cooperação de professores e profissionais do Canadá e de diversas partes do mundo, este capítulo de certa forma constitui uma exploração da situação atual do uso de estudos de caso. Sua finalidade é estimular discussões mais amplas sobre como os estudos de caso podem promover boas práticas de ensino e uma aprendizagem organizacional eficaz aproveitando a experiência dos outros. É notório o aumento do interesse no uso dessa metodologia para diversas formas de aprendizagem. O fenômeno deve-se a razões acadêmicas e práticas, que refletem algumas tendências que emergem dessa exploração:

- Forte desejo de aliar a aprendizagem teórica à aplicação prática <sup>2</sup>.
- O aumento observado no número de cursos e programas de políticas públicas e de administração pública no Canadá.
  - Mudanças demográficas no serviço público.
  - Crescente reconhecimento de que os desafios enfrentados por uma organização são muito semelhantes aos enfrentados por outras.
  - A crescente natureza global do compartilhamento do conhecimento.

Essas tendências apontam a relevância cada vez maior dos estudos de caso. O crescente número de cursos e programas acadêmicos de políticas públicas e de administração pública amplia a variedade das metodologias de ensino utilizadas, inclusive com maior aplicação de estudos de caso. A proximidade da aposentadoria para uma geração de líderes em muitas áreas do setor público torna desejável e, em alguns casos, necessário, encontrar formas de transferir experiências e conhecimentos para a próxima geração. Estudos de caso oferecem um meio estruturado para compartilhar experiências. Da mesma forma, organizações podem aprender com as ações de outras. Embora as abordagens possam não ser exatamente iguais, lições podem ser aprendidas a partir de acertos e erros na consecução de metas de desempenho. Com o compartilhamento de conhecimentos cada vez mais global, há um campo promissor para a troca de experiências por meio de estudos de caso.

Apesar do potencial dos estudos de caso como ferramenta de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos, há pouca aplicação sistemática deles nas organizações governamentais. Estudos de caso são usados esporadicamente – ou não são usados de maneira alguma – em programas formais de capacitação mantidos por governos e outras instituições de ensino. Mesmo em um momento em que os governos estão perdendo profissionais com vasto conhecimento e experiência, compartilhar e disseminar casos não tem sido prioridade. Por quê? Há uma generalizada falta de compreensão de como escrever e ensinar com casos. Ademais, existem poucos casos sobre questões relacionadas a políticas públicas. Alguns estudos têm sido publicados na internet, dos quais uma parte é citada no fim deste capítulo e no inventário, ao fim do livro. Mas a maioria enfoca questões gerenciais e de participação cidadã, ou respostas a situações de emergência ou de crise. Casos sobre políticas públicas e formulação de políticas são mais escassos. Além do mais, páginas na internet são uma forma passiva de disseminação. Por isso, necessita-se de metodologias para usar estudos de caso no ensino e aprendizagem no setor público.

## Definição preliminar de estudo de caso

Antes de elencar formas de usar estudos de caso, é preciso fazer uma definição preliminar. Estudos de caso podem ser usados para muitos fins, mas tendem a ter alguns elementos em comum:

- Um item curioso.
- Documentação de questões reais ou fictícias.
- Foco em um problema ou desafio, seja para superá-lo ou para documentar os esforços feitos para suplantá-lo.
- Forte enfoque no contexto e em circunstâncias mitigadoras.
- Potencial para transferência de conhecimentos, entendimentos ou habilidades para estudantes, profissionais ou pesquisadores.

O mesmo estudo de caso pode ser usado de muitas maneiras: no ensino, na aprendizagem, na identificação de uma prática proeminente, na documentação de lições aprendidas ou na apresentação de dicas práticas.

Um estudo de caso consiste na triangulação de pessoas, eventos e circunstâncias. Ele apresenta um problema relacionado a políticas públicas ou à administração pública em forma de história, acompanhada por informações contextuais e de fundo. Permite aos usuários chegar a conclusões sobre a teoria do setor público, melhorar potencialmente práticas existentes, considerar e avaliar cursos alternativos de ação, bem como aumentar a compreensão sobre as circunstâncias nas quais as decisões são tomadas. Contudo, um caso é mais do que isso. Ele é também uma forma estruturada para compartilhar experiências, revelar desafios e oportunidades, com os quais uma organização se depara e comunicar lições aprendidas e práticas pioneiras que podem auxiliar outros em situações similares.

Para atingir essa finalidade, muitos estudos de caso, principalmente os usados para ensino, não são elaborados para dar conta de todos os fatos. Na maioria das vezes, eles não contam toda a história. Em vez de apresentar uma versão definitiva, eles desafiam o usuário a acrescentar a própria interpretação, a partir de um campo incompleto de conhecimento. Estudos de caso apresentam um cenário para aprendizagem que espelha a vida real, na qual decisões são tomadas e conclusões feitas com base em informações parciais, inclinações



ideológicas e premissas sobre o que se sabe ou não. Isso força os usuários de estudos de caso a assumirem pressupostos sobre o pensamento implícito ou os antecedentes de um episódio, da mesma maneira que fazem quando se defrontam com informações imperfeitas na vida real. Também os obriga a enfrentar ou lidar com as ambiguidades de uma situação. Em geral, é no processo de esclarecimento que a melhor aprendizagem ocorre.

### Desenvolvendo uma tipologia para os estudos de caso



Figura 2.1 Uma tipologia para estudos de caso

Ao desenvolver uma perspectiva em relação à metodologia de estudos de caso é importante reconhecer sua diversidade e

complexidade. Eles podem assumir diversas formas e níveis de complexidade, assim como variar de um simples parágrafo a um texto com 100 páginas. No entanto, oferecem uma boa oportunidade para se promover o melhor entendimento de uma teoria. Auxiliam no compartilhamento e compreensão da experiência de outras pessoas, de modo a permitir que essa interação seja traduzida para um contexto diferente e que se possa desenvolver um conjunto de conhecimentos sobre uma questão, permitindo avançar nas análises teóricas e práticas.

A tipologia apresentada na Figura 2.1 nos ajuda a visualizar a ampla gama de materiais e formatos que os estudos de caso podem assumir para profissionais, professores, estudantes e pesquisadores.

### Quem usa os estudos de caso e por quê?

Para os estudantes de administração pública, o uso de casos representa a oportunidade de aplicar teoria à prática, aprimorar habilidades analíticas, trabalhar em equipe e comunicar soluções potenciais para problemas do setor público. Os pesquisadores acreditam que os casos permitem a investigação e organização de informações relacionadas a uma questão específica da administração pública ou a um problema referente a políticas públicas, unindo dados empíricos a fatores contextuais que afetam a relevância e o impacto das informações. Já para os profissionais, um estudo de caso permite a transferência de conhecimentos dentro de uma organização ou entre instituições do setor público (ver Figura 2.2). Um estudo de caso documenta a experiência de uma organização na superação de desafios específicos, de maneira que profissionais possam ver os fatos e o contexto associado a práticas, e como estas funcionaram.



Figura 2.2 Usuários e usos dos estudos de caso

## Os diferentes usos da metodologia de estudos de caso

O Quadro 2.1 descreve resumidamente as três funções essenciais que os estudos de caso podem desempenhar. Como não existem fronteiras absolutas entre essas funções, os casos podem desempenhar várias delas.

**Quadro 2.1 Algumas características dos diferentes usos dos estudos de caso**

	Ensino	Aprendizagem organizacional	Pesquisa
<b>Fonte de informação</b>	Fato ou ficção	Factual, com ênfase no contexto	Múltiplas fontes de informação baseadas em investigação empírica
<b>Objetivos de aprendizagem</b>	Objetivos específicos de aprendizagem (em geral vinculados à teoria)	Transferência de conhecimentos, <i>know-how</i> , práticas e experiência	Fornecer resultados de pesquisa
<b>Formatos</b>	Ampla gama de formatos para se adequar a uma situação de ensino	Documentação de práticas e lições aprendidas	Mais longa, com mais detalhamento dos achados relevantes
<b>Abordagem geral</b>	Extrair lições relevantes para fins de ensino	Foco nas lições aprendidas e no entendimento dos fatos e do contexto	Desenhada para comprovar ou rejeitar premissas iniciais
<b>Benefícios individuais</b>	Desenvolve habilidades, análise de trabalho em grupo, de comunicação, de resolução de problemas etc.	Compartilhamento de práticas, documentação de resultados, prevenção de erros futuros	Transmitir objetivos de pesquisas em forma de narrativa
<b>Características específicas</b>	Teoria e prática combinadas	Forte na produção e transferência de <i>know-how</i> e de o que não se deve fazer	Triangulação entre teoria, indivíduo e contexto

**Ensino.** Estudos de caso podem ser usados em sala de aula para criar situações reais ou simuladas, em que os estudantes aplicam teorias, instrumentos de análise e de solução de problemas, seja para resolver uma dificuldade ou chegar a uma conclusão conjunta, com fins de aprendizagem. Esse talvez seja o uso mais comumente considerado para os casos.

**Aprendizagem organizacional.** Utilizados por organizações para compartilhar experiências em variados desafios, resumir práticas de vanguarda e apontar vulnerabilidades e erros, os estudos de caso são formas dinâmicas de avaliar as práticas existentes. Esse uso é um pouco menos formal que as avaliações de programas e mais próximo do compartilhamento de práticas.

**Pesquisa.** Para fins de pesquisa, os estudos de casos são empregados para documentar um acontecimento, uma série de acontecimentos ou uma questão de políticas públicas. Tanto os fatos e quanto os contextos nos quais a que estão emergiu são descritos. O propósito é desenvolver, por meio da abordagem de casos, os antecedentes e as razões que levaram aos eventos ocorridos.

### Estudos de caso para fins de pesquisa

Os próximos capítulos focam, amplamente, nos usos de estudos de caso para o ensino e a aprendizagem organizacional. Este livro não discutirá detalhadamente o uso de casos em pesquisas, devido à especialização do tema, que envolve um conjunto próprio de questões. Mas tal assunto merece alguns comentários.

As pesquisas com estudos de caso são excelente instrumento para propiciar ao leitor o entendimento de questões complexas. Elas podem ampliar uma experiência ou conferir mais robustez ao que se sabe com base em pesquisas anteriores. Esses estudos enfatizam uma análise contextual detalhada de um número limitado de eventos ou condições e as relações entre eles. Os pesquisadores têm usado o método das pesquisas com casos há muitos anos em diversas disciplinas. Os cientistas sociais, particularmente, utilizam muito tal método de pesquisa qualitativa para examinar situações contemporâneas da vida real e originar uma base para a aplicação de ideias e a extensão de métodos. O pesquisador Robert K. Yin (1984) define a metodologia das pesquisas com estudos de caso como uma investigação empírica que se vale de múltiplas fontes de provas para investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto na vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Os críticos da metodologia acreditam que o estudo de um número reduzido de situações não é capaz de estabelecer uma base sobre a qual se possa determinar a confiabilidade ou a generalização dos resultados. Podem ser prontamente considerados como apenas ilustrativos. Outros acreditam que a intensa exposição ao estudo de um caso provoca um

enviesamento dos resultados da pesquisa. Alguns afirmam que as pesquisas com estudos de caso são úteis somente como ferramenta exploratória, na qual conclusões definitivas não podem ser alcançadas.

Estudos de caso são, de fato, menos rigorosos do que outros métodos de pesquisa. Frequentemente são direcionados por perspectivas narrativas e qualitativas, sem ênfase na pesquisa quantitativa. Ao conduzir e escrever casos, os pesquisadores devem ser sistemáticos na coleta de dados e realizar procedimentos para assegurar a validade e confiabilidade do estudo. Pesquisadores continuam a usar o método com sucesso, de forma cuidadosamente planejada e desenhada, em estudos de situações, questões e problemas da vida real. Relatórios sobre estudos de caso realizados no contexto de diversas disciplinas podem ser facilmente encontrados na literatura.

### Fontes de estudos de caso na administração pública

Há uma diversidade de meios usados para apresentar estudos de caso. Eles tendem a se enquadrar, principalmente, nas seguintes categorias:

- Textos com estudos de caso.
- Portais na internet.
- *Sites* especializados, em geral mantidos por organizações do setor público.

Há poucos *sites* exclusivamente focados em estudos de caso da administração pública. No entanto, há endereços dessa natureza, e uma busca em seus inventários pode ser útil e revelar casos aplicáveis. Uma busca genérica revelou alguns dos *sites* mais importantes, listados a seguir. Para uma listagem mais ampla, veja o *Inventário de sites com estudos de caso sobre administração pública* ao final desta publicação.

#### Internacionais

##### Escola de Governo da Austrália e da Nova Zelândia (Anzsog)

<http://www.casestudies.anzsog.edu.au/>

Esforço conjunto dos governos da Austrália e da Nova Zelândia. Seu objetivo principal é promover a criação e o uso de estudos de caso sobre administração pública. O acesso é controlado.

##### European Case Clearing House

<http://www.ecchatbabson.org/>

Talvez seja um dos repositórios mais extensos de estudos de caso no mundo. Contudo, seu foco é no setor privado e não no público. Ainda

assim, há muitos casos bons para uso no governo ou sobre o governo. A página é comercial e os casos precisam ser comprados.

### **Estudos de caso da rede de administração pública das Nações Unidas (Unpan)**

[http://www.unpan.org/dpepa\\_worldpareport.asp](http://www.unpan.org/dpepa_worldpareport.asp)

Os estudos de caso proliferam dentro dos relatórios setoriais. Esse *site* não possui um inventário específico de estudos de caso, mas vale a pena pesquisá-lo para buscar materiais práticos sobre o setor público que possam ser usados em casos.

### **Estados Unidos**

#### ***The Electronic Hallway***

<http://hallway.evans.washington.edu/>

É um consórcio de parceiros universitários dos Estados Unidos, com alguns parceiros internacionais e apoio de fundações. Contém vários casos do setor público de excepcional qualidade e profundidade. Notas pedagógicas são robustas e úteis. É direcionado a professores, mas também pode ser útil a organizações que queiram aprender com a experiência dos outros, pois alguns casos estão concentrados em situações cotidianas e, muitas vezes, são bastante focados. É necessária filiação e, recentemente, foram implementadas taxas de acesso.

#### **Programa de estudos de caso da *Kennedy School*, Universidade de Harvard**

<http://www.ksgcase.harvard.edu/>

É um programa acadêmico bastante conhecido e de alto nível com materiais de estudos de caso. Funciona em bases comerciais. As notas pedagógicas são de grande qualidade.

#### ***Maxwell School*, Universidade de Syracuse - *Collaborative Governance Initiative* (CGI)**

<http://www.maxwell.syr.edu/parc/eparc>

Apoia o trabalho da Maxwell sobre conflito e colaboração. Constitui bom exemplo de pequeno (e bem escolhido) número de casos focados na resolução de conflitos. Os estudos disponibilizados foram os vencedores de uma competição anual patrocinada pela E-Parcc, vinculada ao *Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration* (Parcc). Este exemplo é apenas um dos muitos disponíveis em organizações especializadas em todo o mundo.

#### **Programa de estudos de caso *Pew* da *Georgetown School of Foreign Service***

<http://www12.georgetown.edu/sfs/ecase/>

Mais uma área temática específica na qual casos são utilizados para apoiar o desenvolvimento acadêmico.

#### **Escritório Geral de Controle dos Estados Unidos**

<http://www.gao.gov/bestpractices/>

O Escritório Geral de Controle dos Estados Unidos (*Government Accountability Office*) produz diversos relatórios sobre o desempenho do governo e sobre questões de responsabilização. Seus relatórios de melhores práticas são uma tentativa de disseminar informações sobre práticas organizacionais que possam ser aplicadas fora da organização promotora. São casos pequenos e servem melhor ao objetivo de compartilhar conhecimentos do que ao ensino.

Além das fontes mencionadas acima, alguns bancos de dados com estudos de caso estão disponíveis em áreas temáticas especializadas. Um exemplo é o *Trade & Environment Database* (TED). Seu acervo é descrito como uma coleção de casos que inicialmente só enfocavam assuntos ambientais e não as consequências econômicas de outras opções no campo das políticas sociais, como questões culturais, direitos e outros. Cerca de 700 estudos de caso do banco de dados TED podem ser encontrados no endereço <http://www1.american.edu/TED/ted.htm>.

### **Canadá**

#### **Programa de estudos de caso do Instituto de Administração Pública do Canadá (Ipac)**

[http://www.ipac.ca/Case\\_StudiesProgram](http://www.ipac.ca/Case_StudiesProgram)

É o principal *site* canadense sobre ensino com casos. O inventário tem mais de 200 casos, alguns com notas pedagógicas. O Ipac também está desenvolvendo uma série de casos sobre desenvolvimento internacional, disponível em <http://www.democraticdevelopment.ca>. Estudos de caso sobre aprendizagem organizacional também estão em produção.

#### **Programa de estudos de caso da Ivey School of Business, Universidade de Western Ontario**

<http://www.iveycases.com>

O programa da *Ivey School* é reconhecido como a iniciativa mais organizada e influente do Canadá em estudos de caso. Seu foco está em casos empresariais. No entanto, também oferece cursos de alta qualidade sobre como escrever e ensinar casos.

#### **Alguns sites do governo federal canadense**

O governo federal canadense não mantém uma fonte coletiva de estudos de caso para compartilhar conhecimentos, experiências e



oportunidades de aprendizagem. Porém, há um número reduzido de *sites* de estudos de caso disponíveis. Eles tendem a apresentar algumas características comuns:

- Cada site é extremamente especializado.
- Cada site tem número reduzido de casos.
- Muitos dos casos são bastante curtos, com pouca documentação e sem elementos suficientes para uma análise crítica ou para a transferência de lições aprendidas.
- Eles são independentes, geralmente resultantes da iniciativa de um órgão ou programa, mas não vinculados ou acessíveis por meio de um portal comum.
- Eles representam os esforços genuínos de um determinado órgão para contar sua história ou disponibilizar informações representativas de estudos de caso, o que é louvável.

De modo geral, o governo federal canadense não adota abordagem sistemática para usar estudos de caso como instrumento para transferir conhecimentos e experiências. Algumas exceções foram listadas abaixo. Embora um levantamento de estudos de caso reúna muitas unidades, a realidade é que eles ocorrem em um número reduzido de órgãos e, muitas vezes, são curtos, extremamente descritivos e não indicam materiais adicionais nos quais mais informações possam ser encontradas. Isto é, como ocorre em muitas empresas do setor privado, o uso do termo 'estudo de caso' beira a publicidade e não oferece substância concreta.

A seguir, algumas fontes de estudos de caso do governo federal canadense.

#### **Escola Canadense do Serviço Público (CSPS)**

<http://www.cspc-efpc.gc.ca/>

Uma busca por estudos de caso no site da CSPS não revela nenhum local ou fonte de materiais. Alguns casos são listados, mas o acesso a eles é controlado. Deve-se observar que a CSPS tem um grande inventário de casos, criado nas décadas de 1980 e 1990 para os fins didáticos, herdado de seu predecessor, o *Canadian Centre for Management Development* (CCMD). O inventário, embora desatualizado, é uma rica fonte de materiais didáticos usados em sala de aula que geralmente envolvem situações fictícias relevantes para gestores do governo federal. O inventário ainda está disponível por meio do Ipac, que mantém um acordo com o governo canadense para vender esses estudos de caso.

#### **Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (Cida)**

<http://www.acdi-cida.gc.ca>

Disponibiliza estudos de casos sobre meio ambiente.



***Export Development Canada* (Agência de Crédito para Exportações do Canadá)**

[http://www.edc.ca/english/student\\_casestudies.htm](http://www.edc.ca/english/student_casestudies.htm)

Programa para alunos em estudos de caso sobre negócios internacionais.

***Natural Resources Canada* (Ministério dos Recursos Naturais do Canadá)**

[http://canmetenergy-canmetenergie.nrcan-rncan.gc.ca/eng/buildings\\_communities/communities/publications.html](http://canmetenergy-canmetenergie.nrcan-rncan.gc.ca/eng/buildings_communities/communities/publications.html)

Estudos de caso sobre eficiência energética em construções e comunidades. Fornece dados abrangentes sobre a maioria dos municípios canadenses, indicando insumos e produção de energia.

***Public Health Agency of Canada* (Agência de Saúde Pública do Canadá - Phac)**

<http://www.phac-aspc.gc.ca/alw-vat/studies-etudes/canadian-eng.php>

A Phac oferece diversos tipos de estudos de caso relacionados ao bem-estar no ambiente de trabalho.

***The Innovation Journal***

<http://www.innovation.cc/case-studies.htm>

Embora não seja um órgão governamental, o *Journal* disponibiliza alguns estudos de casos sobre inovações no governo federal.

***Transport Canada* (Ministério dos Transportes do Canadá)**

<http://www.tc.gc.ca/programs/environment/utsp/casestudylibrary.htm>

*The Urban Program's Case Library* oferece informações sobre como comunidades canadenses implementam iniciativas sustentáveis de transporte urbano. O *site* disponibiliza mais de 60 estudos de caso que incluem resultados de projetos, custos, contextos políticos etc. O *Transport Canada* é uma importante fonte de casos do governo federal.

Há uma ampla gama de *sites* especializados disponíveis. Mais de 75 deles estão listados somente no portal do Ipac. Uma importante fonte emergente, vinculada ao portal de estudos de caso do Ipac, será o “Portal de políticas públicas”, acessível em [www.ppgportal.ca](http://www.ppgportal.ca). Mas, atualmente ele não é exclusivamente para casos.

### O que precisa ser desenvolvido?

Uma análise dos inventários de bases mais amplas, atualmente disponíveis em alguns *sites* de estudos de casos, indica que muitos temas foram abordados. Os casos citam desde desafios complexos relacionados

a políticas públicas a que estão gerenciadas de maneira específica. Fica claro que, uma vez compreendidos os objetivos de aprendizagem, um caso geralmente pode ter utilidade em variadas circunstâncias. Contudo, alguns desafios ainda existem no que já está disponível.

**O desafio da aplicabilidade.** Embora estudos de caso documentem situações reais ou fictícias, eventualmente é difícil para alguns usuários aplicá-los às suas circunstâncias, principalmente nas quais as estruturas jurídicas e culturais são muito diferentes. Muitos estudos de caso, por exemplo, dos Estados Unidos envolvem ambientes federais, estaduais ou municipais totalmente diferentes dos países de sistemas parlamentares da comunidade britânica – sistema *Westminster*.

**O desafio da atualidade.** Os estudos de caso envelhecem e as circunstâncias mudam. Embora a essência do caso possa ser boa, sua linguagem pode ser arcaica; ele pode ser insensível a mudanças nos papéis de gênero e, particularmente, a mudanças tecnológicas. Por exemplo, estudos de caso que envolvem trocas de informações na era pré-*smartphones* têm visão antiquada, quase bucólica, da velocidade dos fluxos de informações.

**O desafio da adaptabilidade.** Estudos de caso que afirmam apresentar as melhores práticas não reconhecem que uma prática bem-sucedida em uma situação pode ser a receita para um desastre em outra. Os melhores exemplos disso talvez sejam os esforços para se aplicar estudos de caso do setor privado a situações do setor público.

**O desafio de não ter sido inventado aqui.** Em termos de aprendizagem organizacional e da transferência de conhecimentos, esse talvez seja o maior desafio. Os estudos de caso devem ter a capacidade de serem relevantes em diversas situações ou adaptáveis às circunstâncias. Por exemplo, um caso que produza um comentário do tipo “isso nunca aconteceria aqui” não passaria no teste da relevância.

Portanto, algumas das características de bons estudos de caso para a aprendizagem organizacional seriam as seguintes:

- Relevância para o ambiente geral da administração pública.
- Transferibilidade da experiência.
- Equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos do caso.
- Enfoque em lições aprendidas e na sua aplicabilidade.
- Enfoque na solução de problemas presentes no ambiente real.

Alguns temas identificados em consultas informais como adequados para o desenvolvimento de estudos de caso seriam os seguintes:

- Casos complexos relacionados a políticas envolvendo múltiplos *stakeholders* e muitos órgãos governamentais.

- Gestão horizontal em geral.
- Contratos pertinentes às subáreas: planejamento, proteção e conflitos, aquisições de tecnologia da informação (TI) e modernização de sistemas de aquisição.
- Execução de políticas públicas e envolvimento do público.
- Medição do desempenho.
- Gestão de crises e emergências.
- Planejamento emergencial.
- Gestão de riscos.
- Gestão de recursos humanos.
- Implementação.
- Gestão financeira.
- Gestão de grandes projetos.
- Realocação de recursos.
- Grandes iniciativas em políticas públicas: contando a história.

A lista acima não é exaustiva. Também não foi necessariamente produzida em alguma ordem esperada ou científica. Ela se baseou em uma pesquisa de questões relevantes para o governo federal atualmente e em temas importantes em voga, bem como em consultas com servidores públicos.

---

## Notas

<sup>1</sup> O termo administração pública é amplo, envolve tanto as políticas públicas quanto a gestão do setor público, além de alguns aspectos de atividades realizadas pelo setor privado sem fins lucrativos, na medida em que surte efeitos no setor público.

<sup>2</sup> Veja *The labour market experience of recent graduates from masters programs in public administration* de Luis Caceres e Saul Schwartz, *School of Public Policy and Administration, Carleton University*, julho de 2008, disponíveis no endereço [www.cappa.ca](http://www.cappa.ca).