

---

## O MÉTODO DO CASO

### Isabela Baleeiro Curado

Coordenadora do CEDEA – Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas

---

O estudo de caso é uma metodologia andragógica de aprendizagem ativa que coloca o leitor/aluno/participante no papel de um decisor, o qual enfrenta um problema ou uma oportunidade. O método tem como base o CASO, ou seja, a descrição de uma situação real enfrentada por um executivo, assim como os fatos do contexto ambiental, os *stakeholders* que influenciam a decisão, as opiniões, e outras informações relevantes para o processo de tomada de decisão.

Um caso pode ser definido como...

“Um registro de uma situação de negócios que vá ao encontro das questões atuais enfrentadas por executivos, juntamente com os fatos que os circundam, opiniões das quais dependem....Casos são apresentados aos alunos para considerarem análises, abrirem discussões e assim chegarem a uma decisão final, como sendo a melhor ação a ser realizada” (Cragg, Charles I.: “Because Wisdom Can’t Be Told, HBS 451-005)

“Situações da vida real que são enfrentadas por executivos. Casos aproximam diversos tipos de situações que você está acostumado a encontrar em funções gerenciais” (Hammond, John S.: Learning by the Case Method”, HBS 376-241)

“Uma descrição de uma situação de gestão” (Bonoma, Thomas V.: “Learning with Cases” HBS 589-080)

Geralmente um caso é estruturado a partir de uma tomada de decisão, na qual um determinado gestor precisa decidir sobre uma questão que envolve diversas variáveis. Para que o leitor possa se

colocar na situação desse gestor, o caso deverá ter informações suficientes. As informações devem ser imparciais e apresentadas sem juízo de valor, de forma que o leitor possa formar a sua própria opinião sobre a situação.

Um bom caso deve contar uma história e tratar de um tema interessante, de forma a captar o interesse do leitor. Além disso, os personagens devem ser pessoas reais enfrentando situações reais.

O caso também deve apresentar um embasamento teórico bem estruturado, uma vez que o mesmo é utilizado para a aprendizagem. Para facilitar a condução do caso e a compreensão do mesmo, são elaboradas notas de ensino para o instrutor.

Uma nota de ensino é o roteiro de como o caso deve ser usado e apresenta os objetivos de aprendizagem; sugestões de questões para discussão (organizadas por objetivo de aprendizagem e por tópico de discussão); sugestão de leituras complementares ou referências; disciplinas e teorias nas quais o caso é aplicável; discussão das alternativas da análise do caso; plano de aula; métodos de ensino sugeridos (jogos, exercícios escritos etc.); sugestão do tempo atribuído para análise do caso.

### Sumário Geral de um Caso

- Parágrafo de abertura
- Histórico da Empresa
- Informações sobre o setor/ambiente
- Informações específicas (stakeholders etc)
- Questão (problema ou decisão)
- Às vezes, alternativas
- Conclusão
- Anexos

### Algumas premissas para um bom caso:

- um caso não é apenas uma história;
- a questão principal do caso deve envolver um assunto relevante e importante para a análise;
- o caso deve oferecer um panorama de descobertas e até algumas surpresas interessantes;
- o caso tem que promover a discussão: ser polêmico, controverso, etc.;
- o caso deve conter diferenças e comparações;
- o caso deve oferecer “generalizações” úteis e atuais;
- o caso deve possuir as informações necessárias à resolução (sem excesso, nem ocultação de dados);
- assegure-se de que o caso tenha um toque pessoal;
- o caso deve estar muito bem estruturado e ser de fácil leitura;
- um bom caso é um caso sucinto.

(Abell, Derek: “what makes a good case?” IMD 397-119-6)

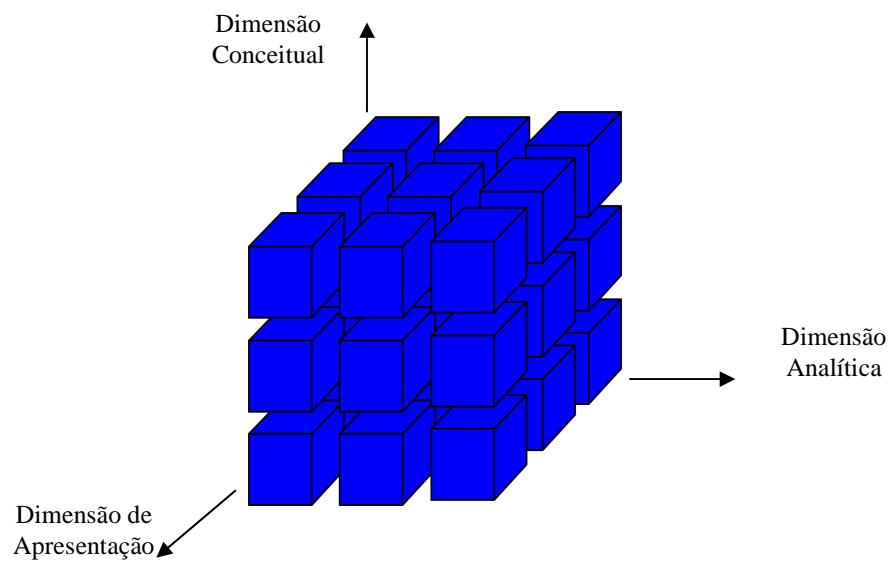
## O CUBO DE DIFICULDADE DE UM CASO: DESAFIOS EDUCACIONAIS

Todo caso apresenta certos desafios para os seus leitores, que podem ser mais ou menos complexos. Em geral, o grau de dificuldade de um caso determina o tempo necessário para a sua compreensão e análise. Segundo Leenders e Erskine (1989) o grau de dificuldade pode ser analisado em três dimensões, com graduações 1, 2 e 3 em cada dimensão:

**Dimensão Analítica** – qual é o nível de análise solicitado. No nível mais simples, o problema e a solução são apresentados e o leitor irá analisar se a solução foi adequada ou se haveria outras alternativas. Em um nível intermediário, o problema é apresentado cabendo ao leitor apresentar uma solução. Casos mais complexos apresentam uma situação e o leitor precisa definir tanto o problema quanto a solução.

**Dimensão Conceitual** – relacionada à complexidade do conceito ou técnica abordado no caso. O grau de dificuldade aumenta quando conceitos são combinados ou quando questões de diferentes áreas funcionais são integradas.

**Dimensão de Apresentação** – Nesse eixo o foco está na quantidade, tipo e forma de apresentação das informações. Casos mais simples têm informações apresentadas de forma clara e objetiva, sem conteúdo irrelevante. Casos intermediários apresentam bastante informação com alguns dados desnecessários. Casos mais complexos terão conteúdos não organizados e informações não relevantes, exigindo do leitor uma análise preliminar dos dados para a compreensão do caso.



(Leenders, Michiel R. ; Louise A. Mauffette-Leenders and James A. Erskine. Writing Cases)

Um caso “1.1.1.” é um caso simples, enquanto que um caso “3.3.3.” é um caso bastante complexo!