

O QUE PODEMOS APRENDER COM O ESTUDO DE CASOS EM ADMINISTRAÇÃO?

Um Ensaio Baseado na Abordagem Naturalista de Robert Stake¹

WHAT CAN WE LEARN FROM CASE STUDIES IN ADMINISTRATION?

An Essay Based on Naturalistic Approach by Robert Stake

*André Luiz Maranhão de Souza Leão**

*Ricardo Sérgio Gomes Vieira***

*Brunno Fernandes da Silva Gaião****

*Ildembergue Leite de Souza*****

RESUMO

Diferentes perspectivas compõem o cenário de escolhas para a realização de um estudo de caso, abordagem tão utilizada nos estudos em Administração. No Brasil, temos visto uma crescente adoção desta estratégia de pesquisa, em linhas gerais, na perspectiva apresentada por Yin (2005), que adota uma abordagem mais funcionalista e, portanto, mais alinhada à perspectiva paradigmática ainda dominante na área. Entretanto, queremos trazer à tona a discussão sobre a adoção, nos estudos interpretativos, de um método de estudo de caso que lhe seja mais adequado. Para tanto, este ensaio metodológico tem como proposta apresentar e discutir o método de estudo de caso desenvolvido e difundido por Robert Stake, perspectiva esta inserida no paradigma naturalista. Como não existe na obra de Robert Stake uma estrutura-padrão, tentamos, assim, o presente trabalho tem o objetivo de sugerir uma estrutura baseada na costura dos tópicos apresentados pelo autor em sua obra, bem como refletir sobre a aplicação do método no campo da Administração. Ademais, como forma de contribuição, trazemos para a discussão referências complementares que consideramos pertinentes e passíveis de dialogar com a proposta aqui apresentada. Pelo que se apresenta, em nossa concepção, a pesquisa em Administração pode fazer uso dos estudos de caso naturalistas para aprimorar seus conhecimentos e compreender os fenômenos nas mais variadas áreas, como Administração Pública, Estudos Organizacionais, Administração da Informação, Estratégia, Gestão de Processos Inovadores, Marketing, Gestão de Pessoas, entre outras.

Palavras-chave: Estudo de caso. Interpretativismo. Abordagem naturalista. Robert Stake. Pesquisa em administração.

Manuscript first received/Recebido em 18/4/2012 Manuscript accepted/Aprovado em: 23/4/2012

Address for correspondence / *Endereço para correspondência*

* Professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco e membro do quadro permanente do Programa de Pós-Graduação, pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo e bolsista em Produtividade em Pesquisa do CNPq. Av. dos Funcionários, s/n, Cidade Universitária, Recife/PE, CEP: 50.740-580. Fone/fax: 81 21268880. Email: aleao21@hotmail.com

** Professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco e pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo. Email: ricardo.viera@ufpe.br

*** Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Inovação, Tecnologia e Consumo. Email: brunno_gaio@hotmail.com

**** Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Email: ildembergue.leite@gmail.com

¹ A realização deste artigo só foi possível graças ao apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco (FACEPE), que fomentaram, por meio de apoio financeiro e concessão de bolsas, os projetos de pesquisa que resultaram neste trabalho.

ABSTRACT

Different perspectives make up the scenario of choice to perform a case study, approach often used in the studies in Administration. In Brazil, we have seen an increasing adoption of this research strategy, in general, based upon the perspective presented by Yin (2005), which adopts a more functional and therefore more aligned to the paradigmatic approach still dominant in the area. However, we want to bring up the discussion about the adoption of a case study method that is most appropriate to interpretive studies. Therefore, this methodological essay is proposed to present and discuss the case study method developed and published by Robert Stake, included in the naturalistic paradigm perspective. Since there isn't a standard structure at the work of Robert Stake, the main of this work is to suggest a structure based on the topics presented by the author's works, as well as reflect on the method in the field of Administration. Therefore, we understand that the research in Administration can make use of naturalistic case studies to enhance their knowledge and understanding of phenomena in various areas such as Public Administration, Organizational Studies, Information Management, Strategy, Innovative Process Management, Marketing, Human Resources Management, among others.

Keywords: Case study. Interpretivism. Naturalistic approach. Robert Stake. Administration research.

¿QUÉ PODEMOS APRENDER DEL ESTUDIO DE CASOS EN LA ADMINISTRACIÓN?

Un ensayo basado en un enfoque naturalista por Robert Stake

RESUMEN

Las diferentes perspectivas que el escenario de elección para realizar un estudio de caso que se utiliza en los estudios en Administración de Empresas. En Brasil, hemos visto una creciente adopción de esta estrategia de investigación, en general, el punto de vista presentado por Yin (2005), que adopta una. Más funcional y por lo tanto, más en consonancia con el enfoque paradigmático sigue siendo dominante en el área Sin embargo, queremos abrir el debate sobre la adopción, en los estudios de interpretación, un método de estudio de caso que es el más apropiado. Por lo tanto, esta metodología de la prueba se propone presentar y discutir el método del caso desarrollado y publicado por Robert Stake, incluidas en este paradigma naturalista posibles. Dado que no es obra de Robert Stake una estructura estándar; lo intentamos, lo objetivo de esto trabajo es sugerir una estructura basada en la costura de los temas expuestos por el autor en su obra, así como reflexionar sobre el método en el ámbito de la Administración. Por lo tanto, presente en nuestro pensamiento, la investigación en la administración puede hacer uso de estudios de casos naturalistas para mejorar su conocimiento y comprensión de los fenómenos en diversas áreas tales como la Administración Pública, Estudios Organizacionales, Gestión de la Información, Estrategia, Gestión de Procesos marketing innovadores, Gestión de Personas, entre otros.

Palabras clave: Estudio de caso. El enfoque interpretativo. Naturalista. Robert Stake. Gestión de la investigación.

1 QUANDO O ESTUDO DE CASO VEM AO CASO?

O estudo de casos sempre foi uma opção de pesquisa bastante utilizada no campo da

Administração. Não é de se estranhar. Afinal de contas, a pesquisa em Administração foca-se, fundamentalmente, em organizações ou grupos ligados a estas. Estudá-los como “casos” parece, portanto, uma estratégia metodológica pertinente à construção e acúmulo de conhecimento na área.

Entretanto, não podemos falar de um único significado quando temos em mente estudos de casos em Administração. Em primeiro lugar, temos o do tipo elaborado para ensino, os *teaching cases*, formato consagrado por Harvard e amplamente difundido. Não se trata sequer de um método de pesquisa. Hoje já há um relativo consenso em denominá-lo “caso de ensino” (ROESCH, 2009), o que evita confusões e controvérsias.

Do ponto de vista metodológico, o problema parece ser outro. Estudos que se debruçam sobre uma organização, um grupo ou qualquer outra unidade de análise individual em específico, quase sempre são chamados de “casos” (ALVES-MAZOTTI, 2006). Isto tende a ocorrer em desconexo com sua natureza metodológica, mas pelo simples fato de se tratar de um fenômeno não apenas temporal, mas também espacialmente delimitado e generalizável apenas para si – se é que isto pode ser.

Finalmente, temos o estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa, com princípios e procedimentos metodológicos próprios. Todavia, não se trata de um método único. Como acontece para quase todas as abordagens qualitativas – vide, por exemplo, as várias etnografias, os diferentes tipos de *grounded theory*, as diversas linhas fenomenológicas –, diferentes perspectivas compõem o cenário de escolhas para a realização de uma pesquisa do tipo estudo de caso.

No Brasil temos visto uma crescente adoção desta última abordagem apresentada. Uma passagem por periódicos e anais da área pode constatar este fato. Sem querer entrar no mérito de uma devida apropriação do uso do método, o que vemos, em linhas gerais, é uma forte tendência de adoção de uma das perspectivas de estudo de caso: aquela apresentada por Robert Yin.

Uma causa possível desta preferência talvez esteja no fato desta abordagem ser de característica mais funcionalista e, portanto, mais alinhada à perspectiva paradigmática ainda dominante no campo da Administração. Por outro lado, a maneira como Yin (2005) apresenta o método, quase sempre em contornos de manual, também pode ter contribuído para sua adoção pela área, acostumada com descrições de procedimentos claros e precisos, pouco abertos a indagações e flexibilidades para além daquelas que se escondem por detrás das pequenas escolhas.

Entretanto, cada vez mais tem sido discutida a necessidade de considerarmos métodos alternativos ao tradicional hipotético-dedutivo no campo da pesquisa em Administração (BOEIRA; VIEIRA, 2006). Em última instância, podemos sintetizar tal clamor no fato de que nem todos os problemas relacionados às organizações careçam de “explicações”, sendo necessário, a inúmeros deles, uma devida “compreensão”.

Neste sentido, parece-nos que se faça necessária a consideração de um maior leque de opções metodológicas do estudo de caso. Especificamente na realização de pesquisas de natureza interpretativista, a abordagem de Robert Yin não parece se configurar como a mais adequada. Com isto, queremos trazer à tona a discussão sobre se adotar em estudos interpretativos um método de estudo de caso que lhe seja mais adequado. Não pretendemos, no entanto, tratar das possibilidades deste caminho, mas, ao contrário, apresentar e discutir uma das opções: a perspectiva desenvolvida e difundida por Robert Stake.

Sendo assim, o objetivo deste ensaio metodológico é apresentar o método de estudo de caso de Robert Stake. Para tal, tomamos como referência as principais publicações do autor sobre o método. Apesar de utilizá-lo e documentá-lo em sua área de pesquisa (educação) a partir do final dos anos 1970 (STAKE; EASLEY, 1979), sua proposta ganha ênfase no âmbito das ciências sociais de forma mais ampla em meados dos anos 1990, quando escreve o capítulo intitulado “Case Studies” para a primeira edição do *Handbook of Qualitative Research*, de Denzin e Lincoln (1994) e no ano seguinte publica *The Art of Case Study Research*, livro dedicado à descrição do método. Cerca de uma década depois, Stake nos apresenta avanços em sua orientação inicial e o capítulo elaborado para a terceira edição do *handbook* (DENZIN; LINCOLN, 2005), agora intitulado “Qualitative Case Studies”, é reformulado, retornando com certos aspectos e apresentando alguns novos. Mais um ano e o autor nos apresenta um novo livro: *Multiple Case Study Analysis*. Neste, além de se debruçar sobre o estudo de

multicasos, noções presentes no texto anterior são aprofundadas e outras são lançadas.

É importante mencionar que a forma de apresentação do método neste estudo é de nossa concepção. Como é comum em manuais de métodos qualitativos, não existe na obra consultada de Robert Stake uma estrutura-padrão. Com isto em mente, o objetivo do presente trabalho é sugerir uma estrutura tal a partir da costura dos tópicos apresentados pelo autor nas quatro obras por nós utilizadas, bem como refletir sobre a aplicação do método no campo da Administração. Ademais, trazemos para a discussão referências complementares que consideramos pertinentes e de diálogo possível com a proposta aqui apresentada.

2 O QUE CARACTERIZA O ESTUDO DE CASO NATURALISTA

Para caracterizar o que é a abordagem naturalista de estudo de caso, talvez seja relevante começarmos pela discussão do que não é. Apesar das diversas abordagens deste método de pesquisa (e.g., EISENHARDT, 1989; MERRIAM, 1998), um caminho possível para este fim seja tomar a perspectiva de Robert Yin por referência. Esta se trata de uma abordagem funcionalista, de forte influência quantitativista, assumindo uma ontologia realista, e, assim, alinhando-se ao paradigma positivista. De fato, o próprio Robert Stake estabelece este contraponto ao indicar esta como “*an excellent guide for a more quantitative approach*” (“um guia excelente para uma abordagem mais quantitativa”, tradução livre dos autores) (STAKE, 1995, p.xii).

A abordagem de Robert Stake, por sua vez alinha-se à perspectiva interpretativista. Neste sentido, assume que o estudo de caso é desenvolvido com a alocação de um intérprete no campo de estudo, ao qual caberá observar e registrar o caso. Entretanto, enquanto capta a situação, o pesquisador precisará fazer um exame simultâneo dos significados apreendidos e, quando necessário, redirecionar suas observações com o objetivo de refinar ou fortalecer as suas conclusões. Por isso, o estudo de caso bem feito é aquele que se mostra reflexivo e procura evoluir para a obtenção dos melhores resultados, preservando, contudo, as múltiplas realidades (STAKE, 1995).

Mas o que dizer do adjetivo que usamos para caracterizar tal abordagem? O tipo de estudo de caso desenvolvido por Stake se insere no paradigma naturalista. Lincoln e Guba (1985, p. 37) apresentam este paradigma relativo a cinco axiomas fundamentais: as realidades são múltiplas, construídas e holistas; o conhecedor e o conhecido são interativos e inseparáveis; não são possíveis generalizações, mas hipóteses que descrevam casos particulares; é impossível se distinguir causas de efeitos; e, finalmente, a investigação é dotada de valores inerentes ao processo.

Graças a estes aspectos, o estudo de caso naturalista se alinha com as pesquisas qualitativas. Não apenas no que concerne à coleta de dados – uma vez que mesmo estudos quantitativamente orientados podem fazer uso de métodos qualitativos como complemento, bem como pesquisas qualitativas podem se orientar por paradigmas funcionalistas –, mas também na tradição desenvolvida no seio das ciências sociais como alternativa ao positivismo.

Sendo assim, trata-se de um método que tem referência também em outras abordagens qualitativas, sobremaneira na etnografia, fenomenologia e estudos biográficos (STAKE, 1995). Com isto, inclusive, é de se vislumbrar a possibilidade de interface com estes métodos, incorrendo na realização de estudos de caso etnográficos (MARTUCCI, 2001), estudos de casos fenomenológicos (MORAES, 2008) e estudos de caso biográficos (LEÃO, 2008).

3 O QUE DÁ CORPO E IDENTIDADE AO ESTUDO DE CASO NATURALISTA?

Uma exigência feita ao pesquisador que pretende adotar o estudo de caso naturalista como método é que haja de sua parte um interesse verdadeiro pela compreensão do caso estudado e, o quanto for possível, isento de preconceitos. O objetivo primeiro de um estudo de caso é entender o caso em si mesmo, por isso, é tarefa do pesquisador dedicar-se às singularidades, complexidades e funcionalidades contidas nas “estórias” que cada caso tem a contar. O fenômeno tomado como objeto de estudo carece de ser entendido como uma entidade e, como tal, deve ser abordado sem perder de

vista o caráter complexo a ele inerente (STAKE, 1995).

A sistematicidade orgânica do estudo de caso se presta muito bem à compreensão de tais especificidades e, se o método dá conta da riqueza de peculiaridades de cada caso, é de se esperar que ele mesmo também seja constituído de uma profusão de particularidades. Por conta disso, torna-se importante o conhecimento prévio da tipologia que enquadra cada variante do estudo de caso, bem como do conjunto de propriedades que dão corpo e função ao mesmo.

3.1 UMA TIPOLOGIA DO ESTUDO DE CASO NATURALISTA

Quando há a escolha pelo estudo de caso, algumas decisões precisam ser tomadas ainda no início da pesquisa. Tão crucial quanto formular bem as questões a serem estudadas, é definir qual tipo de estudo de caso melhor se aplica aos objetivos da investigação. A importância dessa definição prévia está no fato de que fatores indispensáveis à pesquisa são diretamente relacionados e dependentes da escolha feita. Pelo peso que terão no desenvolvimento e nos resultados do estudo, decisões como estas não são fáceis, o que exige do pesquisador grande esforço na consideração de todos os fatores que apontem uma opção acertada.

A classificação do estudo de caso é feita a partir do número de casos que será analisado e do enfoque que será dado ao estudo. Assim, o trabalho em cima de um caso único ou de um conjunto deles e a visão singular ou genérica são dimensões a serem consideradas, gerando as opções entre estudos de caso intrínseco ou instrumental, caso único ou multicaso (STAKE, 1994, 1995, 2005, 2006).

Quando o interesse por um caso se concentra nele mesmo, sem a pretensão de fazer projeções para outros casos ou para uma dimensão mais genérica, o estudo de caso é chamado de **intrínseco**, pois há um desejo de aprendizagem unicamente sobre as particularidades contidas no caso.

Se a necessidade de entendimento extrapola os limites do caso em si, o que permite a partir da singularidade deste alcançar um entendimento geral, o estudo de caso aqui será **instrumental**.

A classificação entre intrínseco e instrumental ditará, entre outras coisas, a metodologia adotada no desenvolvimento da pesquisa. Enquanto o primeiro tipo pede um controle que restrinja os interesses da pesquisa para o caso unicamente, o segundo recomenda um campo de visão mais amplo e atento às possíveis extensões do particular para o genérico.

Em outra direção, é chamado de estudo de **caso único** aquele no qual o pesquisador se debruça sobre um único fenômeno, com interesse em sua singularidade, no seu caráter comum, e no poder de representatividade daquele estudo dentro de seu contexto específico.

Por outro lado, se há a necessidade de, em vez de um, estudar vários casos individuais e que guardam uma correlação importante para entender um fenômeno como um todo, teremos o chamado estudo **multicaso**.

É preciso ter-se em mente que aqui se tem um conjunto de casos isolados e, portanto, a forma de abordagem de cada uma dessas entidades deve considerá-las como se fossem únicas. Em outras palavras, cada caso componente receberá um tratamento direcionado, amparado por todos os cuidados que o caso único exige, mas com a diferença que, ao final, a interpretação de cada um deles se somará ao todo da questão que move o multicaso.

Considerando-se que estas escolhas sejam excludentes em cada dimensão, mas complementares entre dimensões, ou seja, um estudo de caso é intrínseco *ou* instrumental e, daí, único *ou* múltiplo – desenhamos o que entendemos ser uma tipologia do estudo de caso naturalista, como pode ser visto

no diagrama a seguir (Figura 1).

Figura 1: Tipologia do estudo de caso naturalista



Fonte: elaboração dos autores.

3.2 PROPRIEDADES QUE DÃO CORPO E FUNÇÃO AO ESTUDO DE CASO NATURALISTA

Como já foi dito, o estudo de caso dá conta da complexidade dos fenômenos que se dispõe a investigar, o que impõe ao estudioso considerar os variados fatores que corroboram com uma representação mais fiel das realidades estudadas. A seguir estão descritos, se não todos, pelo menos alguns fatores que merecem uma atenção especial do pesquisador durante o planejamento de um estudo de caso, independente de seu tipo. Se os aspectos relacionados à criticidade das questões e do contexto de pesquisa já estavam presentes nas obras dos anos 1990, os textos recentes acrescentaram a importância da situação e da experiência, o critério denominado estafermo e a discussão sobre o particular que produz generalizações.

Stake (1994, 1995, 2005, 2006) aponta que conceber uma **questão** de modo acertado exige do pesquisador um grande esforço e será tão importante quanto escolher os métodos adequados ao estudo. Assim como em toda pesquisa, o planejamento do estudo de caso deve contemplar questões que promovam o entendimento do fenômeno, redes conceituais que permitam acessar o conhecimento anteriormente construído, redes cognitivas que guiem a coleta de dados e, finalmente, um relatório final que forneça aos interessados as conclusões do trabalho.

A singularidade e a complexidade do caso podem ser estudadas através de uma estrutura conceitual baseada em questões de pesquisa mais profundas, focadas na compreensão do problema e intimamente ligadas aos contextos político, social, histórico e, sobretudo, pessoal. Estas questões têm sua escolha dependente das diferentes propostas de estudo e dos diferentes pesquisadores, devem servir como uma linha que delimita o alcance das reflexões sobre o problema.

A utilidade deve guiar a formulação das questões que devem ser detalhadas de tal forma que permitam identificar os elementos específicos do caso e, desde o início, considerar se o estudo será intrínseco ou instrumental. Definida a tipologia, um conjunto maior de questões prospectivas é formulado e, com o avançar dos trabalhos, reduzido com o intuito de melhorar a organização na obtenção dos dados da pesquisa. É comum que algumas das questões inicialmente pensadas não atendam às expectativas da forma ideal, por isso, fazer modificações ou até mesmo substituí-las é uma prática natural à medida que o trabalho avança. É exatamente por essa evolução das questões que novas possibilidades podem surgir para o desenvolvimento de outros trabalhos. Então, cabe ao pesquisador identificar entre a variedade de dados que se avolumam aquelas questões que merecem um foco mais refinado e profundo.

Por outro lado, por ser qualitativo, o sucesso do estudo de caso está diretamente atrelado à

vivência das atividades de casos reais na forma como acontecem, influenciadas por seus contextos e caracterizadas por sua situação particular. É na observação dessas interações que se operam dentro de um caso ou entre um conjunto deles que se pode constatar a sua condição de sistema integrado. Composto de interior e exterior, o caso exige do pesquisador a compreensão de seus elementos internos e externos. O contato direto com aquela **situação** é que tornará possível entender as forças que agem internamente, as características externas e sua interação com o contexto, bem como o limite que separa o caso em si do ambiente que o rodeia. Todos estes conceitos são fundamentais ao pesquisador no processo de captação e repasse do conhecimento resultante da **experiência** empreendida (STAKE, 2006).

Apesar do interesse particular que dita o estudo de caso único, existe uma atenção voltada para outros casos, mesmo não havendo uma tentativa de comparação. Na pesquisa que adota o estudo multicaso, o valor dos casos isolados está no fato de pertencerem a uma condição em comum. Cada um desses casos pertence a um conjunto maior que, unificado, constitui o chamado **estafermo** (STAKE, 2006). Na pesquisa multicaso o estafermo é o objeto de interesse e seu entendimento parte do estudo dos casos individuais, com suas características, contextos, diferenças e similaridades. Vale pontuar que apesar de os dados que alimentam um estudo multicaso virem normalmente dos casos individuais estudados, o pesquisador pode buscar outras fontes de dados além daqueles do caso.

Segundo Stake (2005, 2006), questões são escolhidas em termos do que pode ser aprendido dentro das oportunidades estudadas, portanto, o pesquisador faz bem em perguntar: "O que pode ser aprendido aqui e o que um leitor precisa saber?" Aqui vale indagar sobre a vocação do estudo de caso quanto ao conhecimento que produz.

Apesar do método não ter uma forte vocação para promover generalizações, seus achados podem modificar ou, pelo menos, confirmar uma condição geral já conhecida. Na verdade, É preciso ter em mente que o estudo de caso prima pela particularização e, para tanto, dedica-se a um estudo aprofundado que leve ao entendimento da complexa interação entre os fatores do habitat que envolve o fenômeno. Assim, apesar de a finalidade ser o particular, o conhecimento gerado por tal estudo pode muito bem contribuir para o entendimento de outros casos. Em muito, isso se deve à forma como se desenvolve o estudo de caso: diante de um fenômeno, o estafermo é trabalhado, as questões são observadas e relatadas e, a partir da interpretação, são reformuladas como descobertas ou afirmativas. Por sua vez, tais afirmativas podem compartilhar similaridades com outros casos, o que lhes dá afinal um traço de generalidade.

Por outro lado, não dá para estudar um caso sem o compromisso de compreendê-lo inserido num **contexto**. O estudo de caso se propõe a entender o fenômeno dentro de sua complexidade, em muito, resultante das influências de seus contextos histórico, cultural, físico, social, econômico, político e ético. O pesquisador que atua no estudo multicaso tem como importante tarefa demonstrar como o fenômeno se apresenta em diferentes contextos, considerando as influências para cada um de seus casos componentes, com especial atenção para aqueles que chamam a atenção dentro do estudo (STAKE, 2005, 2006).

Entender o estafermo significa entrar em campo e ter a experiência do que é viver aquele processo. Quanto mais qualitativo é o estudo, mais ênfase será dada à experiência das pessoas com o fenômeno, com todas as atividades e forças de interação ali contidas. Para tanto, o pesquisador precisa ver o estafermo em sua condição de casualidade, já que os eventos se dão de forma aleatória e inter-relacionada, mas limitados pelos contextos em que estão inseridos (STAKE, 2006).

De acordo com Stake (1995), enfatizar demais as questões de pesquisa e os contextos originais pode distrair o pesquisador e impedir o reconhecimento de novas questões que venham a surgir. Por outro lado, pouca ênfase nestas mesmas questões de pesquisa pode levar a um despreparo do pesquisador no reconhecimento de evidências sutis que suportam relações importantes dentro do caso. O autor reconhece a dificuldade de se encontrar um meio-termo e recomenda pensar que a importância relativa das questões de pesquisa aumentaria a relevância das observações.

A descrição dos contextos tem importância crucial para o estudo de caso. Esta importância

varia de acordo com a natureza do caso. Nos casos intrínsecos os contextos tendem a mais valorizados do que em casos instrumentais. É por meio da descrição detalhada das situações que o pesquisador proporciona a maior imersão do leitor no relato. O ambiente físico e as interações sociais são ricos em significados que devem ser transmitidos de acordo com a percepção do investigador. O leitor quer ser apresentado aos fatos, e espera que estes sejam fiéis à realidade do caso, mas quer também que tal apresentação seja acompanhada pela visão particular do autor da pesquisa sobre os acontecimentos. Este é o grande diferencial desta abordagem (STAKE, 1995).

4 COMO SE CARACTERIZA O TRABALHO DE CAMPO?

No estudo de caso qualitativo, a coleta dos dados se inicia a partir do momento em que é definido o objeto de estudo. O conhecimento prévio e as primeiras impressões do pesquisador já fazem parte do conjunto de dados que dará sustentação à interpretação. Mas, de maneira geral, podemos afirmar que as fontes de dados nos estudos qualitativos sempre variam de acordo com cada caso.

Quase sempre o tempo para realização de todo o processo de pesquisa é escasso, logo é preciso determinar as melhores fontes de informações disponíveis. Tal capacidade é desenvolvida através da prática e da experiência do pesquisador. No entanto é preciso estabelecer prioridades quanto a quais são as fontes determinantes para o entendimento das questões e do estafermo. O outro critério importante que deve ser levado em conta no momento de realizar tal escolha é o nível de acessibilidade aos dados.

Nesta seção serão abordadas questões referentes ao trabalho de campo, envolvendo tanto os critérios para entrada em campo por parte do pesquisador, quanto os procedimentos de coleta dos dados que podem ser empregados durante a pesquisa.

4.1 CRITÉRIOS PARA ENTRADA EM CAMPO

Alguns critérios precisam ser analisados pelo pesquisador antes que este dê início à pesquisa de campo. A seleção dos casos que serão estudados e a possibilidade de acesso a estes, bem como os aspectos éticos relacionados à pesquisa, tem sido preocupações correntes de Robert Stake, que, mais recentemente, acrescentou a estes critérios o do nível de interatividade entre o caso e o contexto mais amplo do fenômeno, bem como a necessidade de definição de uma equipe de pesquisadores para a condução do estudo – sobretudo os multicaseos. Tais critérios são aspectos importantes, que devem ser bem definidos pelo pesquisador. Estes pontos servem para nortear o rumo que o estudo deve tomar em seu início.

A **seleção do caso ou dos casos** a serem estudados é bem feita quando leva em conta se a escolha é representativa do fenômeno, se é uma oportunidade real de aprendizagem e se permite um acesso compatível com a realização do trabalho (STAKE, 1994, 1995, 2005). No concernente ao estudo multicaseo se exige uma atenção especial quanto à representatividade dos casos, sendo fundamental se reconhecer o conceito que une os casos individuais, sua relevância para o estafermo, e como cada um desses ajuda a caracterizar o fenômeno (STAKE, 2006). A opção ideal seriam aqueles casos que permitem a generalização (MILES; HUBERMAN, 1994).

O interesse do estudo de caso é entender como o caso funciona, como se comporta. Para tanto, o pesquisador observa o desenrolar dos acontecimentos e busca informações a respeito daquilo que não pôde presenciar. A descrição e interpretação do funcionamento e das atividades do caso são o princípio do estudo. Tais atividades são influenciadas pelo contexto em que acontecem, contexto este que também precisa ser descrito, possibilitando o entendimento da **interatividade** entre o caso e o cenário que o cerca. O estudo de caso qualitativo busca entender esta relação de interação complexa que existe nas diversas situações, e que muitas vezes não pode ser capturada por estudos quantitativos (STAKE, 2005).

A complexidade de transferir um retrato fiel das experiências do pesquisador e de suas fontes é multiplicada no estudo multicaseo. Exatamente por isso, faz-se necessário o trabalho de uma

equipe, um núcleo de pesquisa, composto de uma pessoa ou um grupo para cada caso individual. Será fundamental para o sucesso do estudo de caso recrutar uma equipe composta por colaboradores que tenham a experiência necessária tanto com as questões da pesquisa quanto com os métodos qualitativos. A figura do coordenador da pesquisa certamente será da maior importância para a articulação dos diversos núcleos. Dessa forma, além do líder precisar conhecer a fundo o que se passa em cada um dos casos, também podem ser atribuições suas analisar o cruzamento dos casos e assumir o papel de principal redator do relatório final do estudo de caso (STAKE, 2006).

É necessário acrescentarmos a importância que tem o processo de aproximação e **acesso** aos entrevistados e aos dados desejados. É aconselhável que seja feita uma apresentação formal, explicitando as intenções do estudo e os procedimentos que serão realizados, oferecendo-se, inclusive, a opção do anonimato para aqueles respondentes que preferirem não ser identificados (STAKE, 1995).

É preciso entender que existe um pacto, informal ou não, entre o pesquisador e os indivíduos que compõem o caso. O pesquisador é um “intruso” no ambiente a ser estudado. Sendo assim, existem limites que precisam ser respeitados. Na pesquisa qualitativa, os pesquisadores podem ser vistos como convidados no mundo privado do caso em estudo. Portanto, faz-se necessário um cuidado especial quanto a **questões éticas** no que diz respeito à exposição dos indivíduos, acesso a informações e interpretações coerentes (STAKE, 1994, 2005). Nos estudos de caso, o pesquisador se interessa especialmente pelas opiniões e pontos de vista individuais de cada ator do estudo, bem como pelas circunstâncias singulares de cada caso. Os envolvidos passam, então, a serem analisados e expostos. É importante que as pessoas ligadas à realidade estudada tenham acesso às interpretações e descrições a respeito deles, e estejam cientes da proposta e repercussão do estudo (STAKE, 1995).

4.2 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

A **observação** pode ser tida como o método fundamental nos estudos naturalistas (LINCOLN; GUBA, 1985). É por meio dela que o pesquisador pode chegar a um melhor entendimento do caso como um todo. Através da observação das diversas situações é possível apreender significados que reforcem a singularidade do caso, característica marcante da abordagem qualitativa. É importante que o pesquisador esteja atento às possibilidades que possam surgir e venham a contribuir para o enriquecimento da pesquisa (STAKE, 1995).

No estudo de caso, o contato com uma situação é feito através de métodos de coleta de dados observacionais diretos ou indiretos. No método de observação direta, o pesquisador se aproxima do contexto estudado e procura identificar os elementos que contribuem para a compreensão do caso. Neste caso, apesar de não ser discutido especificamente por Stake, é possível assumirmos que a observação seja participante ou não-participante, declarada ou disfarçada (ANGROSINO, 2009), de acordo com o propósito da pesquisa. Quando não for possível ao pesquisador presenciar uma situação, será necessária a adoção de um método indireto no qual os dados serão obtidos a partir de indivíduos presentes na atividade (STAKE, 2006).

Outro procedimento valorizado nos estudos de caso qualitativos são as entrevistas. Estas permitem que acontecimentos que não puderam ser presenciados sejam apresentados (STAKE, 1995). Ao realizar uma entrevista, o pesquisador deve estar ciente de que cada pessoa tem uma interpretação singular, baseada em sua experiência de vida, e que um mesmo acontecimento é visto de uma maneira diferente por cada indivíduo. É válido ressaltar que, para evitar que uma entrevista tome um rumo indesejado, perdendo assim o foco, é preciso que o entrevistador elabore um planejamento mínimo baseado nos principais pontos a serem abordados. Assim, estamos lidando aqui com a entrevista em profundidade não-estruturada (GASKELL, 2002; MATTOS, 2005).

Além destes procedimentos, o pesquisador pode recorrer ainda à revisão de documentos e registros (relatórios anuais, correspondências, publicações, atas de reuniões) como forma de ter acesso a dados específicos ou substituir observações que não puderam ser feitas. Muitas vezes, os registros acessados são ricos em informações e detalhes, fornecendo dados importantes para o estudo (STAKE, 1995).

5 COMO INTERPRETAMOS OS CASOS NATURALISTAS?

Não há um momento específico em que começa a análise e interpretação de um estudo de caso qualitativo. Pode-se afirmar que o processo interpretativo vai desde o primeiro contato do pesquisador com o assunto objeto do estudo até os resultados finais. A análise se dá essencialmente através da interpretação subjetiva de tudo o que foi registrado, objetivando encontrar significados nas observações feitas durante o processo.

A interpretação se baseia nas relações que o indivíduo consegue enxergar entre os diversos fatores que compõem o caso. Por levar em conta tantos aspectos quanto forem possíveis analisar, é muito importante que os registros feitos durante todo o estudo sejam lidos diversas vezes, permitindo a reflexão acerca das conclusões do estudo.

Stake (1995) indica dois meios de atribuir sentido aos dados em um estudo de caso único. Um deles é através da **interpretação direta** de fatos específicos, procedimento muito comum em casos intrínsecos. Este é o processo por meio do qual o pesquisador busca dar significado a suas observações, analisando-as de forma reflexiva e o mais profundamente possível. O objetivo é entender o caso e para tanto é necessário se ater a determinadas situações que possam fornecer subsídios para a melhor compreensão da complexidade da realidade estudada. Ao escolher esta opção o pesquisador privilegia ao máximo a subjetividade do caso e os significados gerados a partir da mesma.

A outra maneira é por meio da **agregação categorial**, na qual vários fatos contribuem para que se chegue a uma conclusão. A agregação categorial é um recurso de análise no qual o pesquisador busca acontecimentos e dados referentes ao caso que possuam uma relação entre si. A identificação de tal relação permite que estes dados possam ser reunidos em uma categoria ou classe única. A partir da análise das relações existentes nestes conjuntos o pesquisador espera que surjam significados relevantes para o estudo em questão. Este tipo de análise é mais comum em estudos de caso instrumentais, cujo caso tem como função ajudar a entender um fenômeno mais amplo. A atenção do pesquisador é transferida da complexidade do caso para as relações encontradas dentro dele. É importante que estas relações estejam ligadas diretamente às questões de pesquisa.

Para os multicaseos, Stake (2006) considera uma análise *cross-case*, que preza pelo entendimento da coletividade dos casos (estafermo). Além da busca pelos pontos comuns que permeiam todos os casos, a análise *cross-case* de procurar também os fatores que fazem de cada caso um objeto único. A ênfase da análise deve residir nas diferenças e não nas similaridades. A partir da compreensão do funcionamento e singularidade de cada um dos casos estudados é possível entender a complexidade de significados que compõem o estafermo e o quão uniforme ou diverso ele é.

Para além destas opções, a busca por significados passa invariavelmente pela busca por **padrões e associações**. Tais padrões podem surgir imediatamente, de forma natural, enquanto ainda se realiza a coleta dos dados, ou então podem ser encontrados através da revisão dos dados e da reflexão. Ao interpretar o caso, faz-se necessário estabelecer uma série de associações entre os acontecimentos, atores e contextos a fim de entender o caso como um todo, e não como um conjunto de acontecimentos isolados. De maneira geral, não é possível se dedicar a todos os dados com a mesma intensidade. É preciso definir quais são as passagens mais importantes, os dados mais relevantes, utilizando sempre os problemas de pesquisa como referência. Depois de realizar esta seleção, as melhores informações devem receber mais atenção, sendo revisadas e analisadas em todos os seus detalhes (STAKE, 1995).

Ao interpretar os dados que tem em mãos o pesquisador utiliza suas próprias experiências individuais como base para a análise. Sendo assim, o mesmo caso pode apresentar interpretações diversas de acordo com cada indivíduo envolvido no processo. Esta é uma característica marcante dos estudos qualitativos, bastante valorizada por possibilitar a diversidade das interpretações. Através da sua interpretação o pesquisador chega às conclusões que lhe parecem mais acertadas, produzindo assim, generalizações a respeito do assunto em questão. Tais idéias são apresentadas aos leitores, porém estes também realizam o que pode ser chamado de **generalizações naturalistas** (LINCOLN; GUBA, 1985; MELROSE, 2009; STAKE, 1995). Estas generalizações surgem com base na interpretação

pessoal do próprio leitor a respeito do que foi exposto sobre o caso. No entanto, vale ressaltar que para que o leitor tenha a chance de tirar suas próprias conclusões quanto ao caso estudado, é necessário que o pesquisador descreva de forma rica e o mais fiel possível o caso e todo seu contexto. Assim, o leitor terá a oportunidade de acompanhar o desenvolvimento das idéias expostas pelo pesquisador ao término do estudo, enquanto paralelamente o ele próprio interpreta à sua maneira o caso em questão.

Durante o processo de interpretação, ou após seu término, são empregados procedimentos de **triangulação**, eliminar possíveis interpretações equivocadas que tenham sido feitas (GASKELL; BAUER, 2002; STAKE, 1995, 2005, 2006). Através de diferentes percepções do mesmo fato, busca-se validar e reforçar as interpretações expostas pelo pesquisador, o que acaba expondo novos caminhos interpretativos que não foram percebidos pelo investigador num primeiro momento.

A técnica contribui tanto por meio de validade quanto de confiabilidade, compondo um quadro mais evidente do fenômeno por meio da convergência (JICK, 1979; PATTON, 2002). Caso surjam interpretações divergentes como resultado da triangulação, ambas devem ser apresentadas no relatório do estudo. Esta diversidade de perspectivas, bastante valorizada nos estudos qualitativos, concede credibilidade e enriquece o estudo.

Denzin (2009) estabeleceu uma tipologia de procedimentos de triangulação: a triangulação de fontes de dados, que se baseia no uso de distintas fontes de informação; a triangulação de investigadores, que indica que mais de um pesquisador analise os mesmos dados; triangulação de métodos, que se refere ao uso de dois ou mais métodos de pesquisa; e, finalmente, a triangulação de teoria, que submete os achados ao escrutínio teórico.

6 COMO RELATAMOS NOSSOS ACHADOS?

Durante o desenrolar de todo o processo do estudo o pesquisador começa a imaginar como será elaborado o relatório da pesquisa. Aos poucos, a cada novo achado, o relatório vai tomando forma na mente do pesquisador.

Não existem regras que estabeleçam uma **estrutura do relatório**, quais devem ser os parâmetros a serem seguidos no momento da redação do relatório, porém, de forma geral, o texto deve apresentar os seguintes pontos: a descrição geral do estudo, de maneira a contextualizar o caso; a problemática proposta para a realização da pesquisa; as conclusões a que se chegou com a realização do projeto; o relato sucinto do caso em si. É válido destacar a ausência de uma seção específica para tratar da metodologia aplicada na realização do estudo. Isto se deve ao fato de que, preferencialmente, os aspectos metodológicos devem ser distribuídos e apresentados durante o desenvolvimento do relatório. Dessa maneira é evitado o risco de que o método se sobreponha ao conteúdo do estudo em si (STAKE, 1995).

O pesquisador precisa estar ciente de que o leitor irá tecer **comparações** entre o caso estudado com outros casos. Os estudos naturalistas devem focar na descrição do caso em questão, fornecendo detalhes suficientes para que o leitor faça suas próprias comparações. Mas, em alguns casos, o pesquisador pode usar referências de outros casos para realizar algumas comparações, chamando a atenção do leitor para certos aspectos do estudo (STAKE, 2005). No entanto, é preciso estar atento ao uso exagerado de comparações. A singularidade e complexidade dos estudos residem nas descrições detalhadas de suas características e contextos. É principalmente através destas informações que o leitor irá aprender acerca do caso. Tais aspectos podem acabar sendo reduzidos a variáveis gerais devido às comparações, prejudicando o entendimento das unicidades do caso (STAKE, 1994).

Ao elaborar um relatório não é possível para o pesquisador fugir dos valores. A experiência pessoal tem influência direta sobre a interpretação dos fatos, fazendo com que os aspectos axiológicos façam parte dos estudos qualitativos (DENZIN; LINCOLN, 2005). Cada ponto de vista enriquece o estudo de um tema. No entanto, é justo que haja um cuidado para que influências ideológicas e paradigmáticas não venham a distorcer o estudo (DEMO, 2009). Cabe ao pesquisador estar atento até que ponto sua análise não está alterando os fatos a fim de adaptá-los à sua interpretação. De certa forma, o caso pode nos contar sua história por si só, porém o pesquisador deve determinar o que é mais importante, quais os caminhos que devem ser tomados para relatar os fatos. Contudo, por mais que seja realizado um

planejamento de como o caso deverá ser exposto, este caminho é, invariavelmente, alterado.

De acordo com o público a que se destina o relatório e com as exigências pré-estabelecidas, é definido o “tom” do texto, o tipo de narrativa empregada, o **estilo de redação**. Existem três opções mais comuns a serem adotadas: o relatório realista, que desenvolve o caso de maneira cronológica e biográfica; o relatório confessional, que dá mais ênfase à visão do pesquisador com relação aos fatos; e o relatório impressionista, que procura descrever os fatores que compõem o caso um a um (STAKE, 1995).

Por fim, o pesquisador deve estar ciente das possíveis reações dos leitores com relação ao seu texto, tentando antecipar como sua interpretação será percebida. Vale salientar, que mesmo estando ciente de que a sua visão dos fatos pode ser contestada, o autor mantém seu posicionamento, por acreditar naquilo que está sendo exposto.

7 QUE PODEMOS APRENDER COM O ESTUDO DE CASOS?

Em certo momento o pesquisador se torna um professor, que pode usar dois métodos pedagógicos para ensinar o leitor. De maneira didática o pesquisador transmite aquilo que ele próprio aprendeu com o estudo. Por meio de outra abordagem, pode fornecer informações suficientes para que o leitor aprenda por conta própria. O quanto podemos aprender com um caso depende de como este caso se assemelha a outros casos que conhecemos. Através da intuição, tanto o pesquisador quanto o leitor determinam se o que se aprende com o estudo de um caso pode ser aplicado a outro similar (STAKE, 1994).

A essência do entendimento qualitativo é o **conhecimento experiencial**, que enriquece a experiência do leitor por meio do caso estudado. Descrições de experiências são assimiladas com maior facilidade pelo leitor, principalmente quando a narrativa empregada no relato permite que ele se coloque no lugar do pesquisador, expandindo sua percepção (STAKE, 2005).

O conhecimento é construído socialmente (BERGER; LUCKMAN, 2006), e por meio da descrição de contextos e experiências o pesquisador permite que o leitor construa seu próprio conhecimento. Contudo, o pesquisador deve ser capaz de assimilar ao máximo o caso, percebendo cada um dos seus aspectos. Só assim é possível transmitir fielmente a experiência vivida. Quando o caso é muito complexo ou extenso, e o pesquisador não consegue compreendê-lo claramente, sua descrição passa a estar comprometida, e o conhecimento experiencial não é possível (STAKE, 2005).

Outro aspecto importante diz respeito à **transferência do conhecimento**. Ao se debruçar sobre um caso, pesquisador e leitor trazem consigo suas estruturas conceituais, que influenciam a interpretação do estudo. Significados são destacados ou desconsiderados, associações se tornam teorias e generalizações. O pesquisador, inevitavelmente, transmitirá alguns significados pessoais com relação aos eventos relatados, e deixará de transmitir outros. O leitor, por sua vez, irá acrescentar, ignorar ou alterar sentidos, reconstruindo o conhecimento de acordo com sua individualidade. O caso não pode ser apresentado como uma variação de outros já conhecidos, sem acrescentar algo de novo, nem como um estudo totalmente sem ligação com as outras referências do leitor. O pesquisador precisa encontrar um meio de proteger e valorizar o conhecimento transferido, o que ainda é um desafio (STAKE, 1994, 2005).

8 COMO A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO PODE SE BENEFICIAR COM OS ESTUDOS DE CASOS NATURALISTAS?

Essa pergunta nos leva para um campo objetivo. A pesquisa em Administração, nas mais diversas áreas, pode fazer uso dos estudos de caso naturalistas para aprimorar seus conhecimentos acerca de seu objeto de estudo. Nesse sentido, na certeza de que não iremos exaurir possibilidades, apresentamos algumas possíveis aplicações dessa abordagem interpretativa voltada à compreensão de fenômenos dentro da Administração.

Na Administração pública, a visão de Robert Stake pode auxiliar no melhor entendimento das relações de poder do Estado e como suas configurações, funções e papéis assumidos podem

ser mais bem ajustados com a sociedade visando ao aprimoramento de funções gerenciais, entre as quais: planejamento estratégico; gestão de pessoas; materiais e patrimônio; logística e suprimentos; financeira; processos e sistemas de informações gerenciais; comunicação e marketing. Compreender demandas da sociedade e instituições do terceiro para melhor ajuste do Estado a esses públicos, auxiliando na governabilidade. Nesse sentido, obter informações sobre demandas da sociedade que subsidiem a gestão de serviços públicos nos mais diversos setores (e.g. energia, transportes, telecomunicações, recursos hídricos, saneamento, saúde, educação, segurança pública, atendimento ao cidadão) nos mais diversos espaços, é relevante aplicação dos estudos de caso. No que se relacionam às políticas públicas, pode auxiliar na definição e formulação de agendas, bem como fornecer subsídios para avaliação de políticas públicas e de programas governamentais. Obter informações sobre a maneira pela qual a sociedade avalia os processos de arrecadação, gastos, financiamentos e investimentos realizados. A forma como é construída, pelos cidadãos, a percepção de transparência de atos relacionados à coisa pública, ou seja, entender a relação entre gestores e a coisa pública. Por fim, mencionamos ainda a possibilidade de apoio à construção de uma memória da Administração Pública.

No que se refere aos Estudos Organizacionais, a abordagem naturalista pode auxiliar no processo de análise de mecanismos organizacionais; instituições regulativas, normativas e cultural-cognitivas, bem como compreender relações entre agência e estrutura; processos de institucionalização, desinstitucionalização e reinstitucionalização. Pode ser uma escolha em pesquisas cujos problemas tratem de aprendizagem, conhecimento e inovação e na compreensão das relações entre organização, Estado e sociedade, nas suas diversas dimensões. Nos estudos que abordam os relacionamentos intra e interorganizacionais, Stake auxilia no entendimento da maneira pelas quais laços entre atores que constituem essas redes são formados. Em nossa opinião, essencial tanto na produção de sentidos das organizações enquanto construções discursivas como nos estudos organizacionais de perspectiva crítica, seja marxista, frankfurtiana, pós-estruturalista, fenomenológica crítica e psicanalítica.

Dentro do âmbito da Administração da Informação, os estudos de caso são práticas comuns, entretanto, em alguns temas, a abordagem naturalista pode fornecer subsídios importantes para a solução de problemas. Isso pode acontecer, por exemplo, na análise dos processos de adoção, difusão e uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) pelos seus diversos usuários, bem como a forma pela qual esta influencia desenvolvimento econômico e social. Pode apoiar a obtenção de informações que venham a subsidiar a estruturação de sistemas de informações em suas mais diversas naturezas (e.g. Sistemas de Informação Gerencial (SIG), Sistemas de Informação Executiva (EIS), Sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management), WMS (Warehouse Management System), sistemas interorganizacionais para cadeias colaborativas; sistemas para gestão de ambientes virtuais) voltados para suporte aos processos decisórios. Além de ser, a partir de nossa perspectiva, relevante no processo de desenvolvimento de sistemas de informação, dada a necessidade da compreensão de aspectos relacionados à interação humano-computador.

Pesquisadores da Estratégia em organizações têm como auferir vantagens na utilização da abordagem naturalista de Stake, na medida em que a implementação de estratégias nas organizações pressupõe compreensão de aspectos como análises dos ambientes externos e internos a uma organização, auxiliando no delineamento de arquétipos, de configurações de organizações, de ambiente. Também pode-se utilizar na análise estrutural, identificação e análise de recursos e competências, análises dos *stakeholders* e os papéis desempenhados pelas lideranças e das equipes. Indicamos esse método quando o objeto de estudo relaciona-se como a compreensão dos papéis do empreendedor, a forma como atuam e interagem nos seus ambientes de negócios.

No que se relaciona à Gestão de Processos Inovadores, tão caros à busca pela excelência e vantagens em relação à concorrência, os estudos de caso naturalista podem ser úteis para a solução de muitos problemas de pesquisa. Mencionamos aqui aqueles que tenham como fim compreender a gestão do conhecimento e aprendizagem em sistemas setoriais, bem como na avaliação da inovação na gestão de projetos, processos, suprimentos e mercados. Entender como aspectos associados a

processos empreendedores; como a inovação acontece em diferentes tipos de organizações (e.g. não governamentais, de negócios e da área pública); percepção dos empreendedores quanto às políticas apoio e incentivo à inovação e aos novos paradigmas tecnológicos, culturais e de gestão, são indicações a esse tipo de estudo de caso. Sugerimos ainda o método, para subsidiar a avaliação do impacto social e competitivo de projetos inovadores bem como a gestão de projetos e de processos para inovação.

No Marketing, compreender o cliente (e.g. suas motivações, personalidade, percepção, formação e mudança de atitudes, aprendizagem, categorização e inferência em seu contexto) é base para suas atividades. Nesse sentido, pela sua natureza, os estudos de caso a partir da abordagem naturalista de Stake assume especial importância. Mencionamos estudos que vislumbrem significados, influências e as mais diversas práticas de consumo. Em outro campo, podem ser utilizados em estudos inseridos dentro do escopo do marketing de serviços e marketing de relacionamentos, sejam esses últimos entre organizações, clientes e governos. Temos ainda a possibilidade de o método subsidiar a compreensão da percepção dos diversos públicos com efeitos das atividades mercadológicas sobre a sociedade e o ambiente. Tem-se ainda o apoio nos processos decisórios relacionados com a gestão de produtos e marcas ou de seu desenvolvimento.

Na área de Gestão de Pessoas, dada a subjetividade do objeto de pesquisa, que na sua maioria são as pessoas que fazem a organização, indicamos o método de Stake na solução de problemas de pesquisas voltadas à compreensão de aspectos como a inclusão e exclusão no trabalho oriundo de motivos preconceituosos; às configurações das relações contemporâneas de trabalho; liderança, com especial atenção as relações entre líder e liderados. Também é útil, na apreensão de sentidos e significados dado ao trabalho, que é fundamental para gestão das relações nessa área. Além disso, estudos voltados aos processos de recrutamento e seleção podem obter ricas indicações a partir do método que ora apresentamos. Por fim, nessa área, consideramos Stake importante nas pesquisas que versam sobre a gestão do conhecimento e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, v. 36(129), p.637-51, 2006.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C., K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2009.

DENZIN, N. K. *The research act: a theoretical introduction to Sociological methods*. New Brunswick: Transaction Pub, 2009.

_____; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. 3.ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14(4), p.532-50, 1989.

ANGROSINO, M. V. *Etnografia e observação participante*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qua-*

- litativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, p. 602-611, 1979.
- LEÃO, A. L. M. S. A construção empreendedora de marcas fortes. *Working paper*, 2008.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. London: Sage Publications, 1985.
- MARTUCCI, E. M. Estudo de caso etnográfico. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, v. 25(2), p.167-80, 2001.
- MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. *Revista de Administração Pública*, v. 39(4), p.823-47, jul./ago. 2005.
- MELROSE, S. Naturalistic generalization. In: MILLS, A. J.; DUREPOS, G.; WIEBE, E. (Eds.). *Encyclopedia of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2009.
- MERRIAN, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis: an expanded source book*. 2 ed. London: Sage Publications, 1994.
- MORAES, C. Uma fenomenologia da cura espiritual: estudo de caso na pesquisa fenomenológica. *Revista da Abordagem Gestáltica*, v. XIV(1), p.65-69, jan./jun., 2008.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3.ed. London: Sage Publications, 2002.
- ROESCH, S. M. A. Casos para ensino em Administração: notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11(2), p.213-34, abr./jun. 2009.
- STAKE, R. E.; EASLEY, J. A. *Case studies in Science Education*. Urbana: University of Illinois, 1979.
- _____. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications, p.236-247, 1994.
- _____. *The art of case study research*. London: Sage Publications, 1995.
- _____. Qualitative Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). *The Sage handbook of qualitative research*. London: Sage Publications, 2005.
- _____. *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.