

MÉTODO ESTUDO DE CASO EM PESQUISAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

JAIRO DE CARVALHO GUIMARÃES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)
jairoguimaraes@ufpi.edu.br

ALESSANDRO PRUDÊNCIO LUKOSEVICIUS
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
alessanpl@gmail.com

MÉTODO ESTUDO DE CASO EM PESQUISAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Introdução

Não obstante a expressiva atenção que tem recebido (THOMAS e MENGEL, 2008), o gerenciamento de projetos (GP) é um campo científico em consolidação (PADALKAR; GOPINATH, 2016). Assim, para se consubstanciar como área científica robusta e acreditada, é necessário que as pesquisas sobre gerenciamento de projetos empreguem métodos com rigor científico, fator de consideração na análise das pesquisas.

Dentre os métodos de pesquisa, o Estudo de Caso é um dos mais populares. No entanto, por vezes, pesquisas calcadas nesse método recebem críticas quanto ao rigor científico empregado (CAMPOMAR, 1991; MAFFEZZOLLI e BOEHS, 2008), principalmente quando adotado por pesquisadores iniciantes.

Assim, a justificativa principal para esta pesquisa decorre da escassez de estudos que analisam o uso do método Estudo de Caso no campo científico do GP. Além disso, duas outras contribuições se destacam: (1) promover a discussão da melhoria no rigor científico das pesquisas no campo do gerenciamento de projetos e (2) prover um manual de codificação (utilizado na Análise de Conteúdo desta pesquisa) que pode ser adotado como um *checklist* para qualificar o rigor científico no método Estudo de Caso.

Pelo posto, a questão de pesquisa deste trabalho é: **em que medida as pesquisas em gerenciamento de projetos adotam o método Estudo de Caso com o devido rigor científico?** Desta forma, o objetivo deste artigo é descrever como o método Estudo de Caso está sendo aplicado ao campo do gerenciamento de projetos.

Para responder à questão de pesquisa, o procedimento empírico consistiu na seleção de 40 artigos de gerenciamento de projetos de periódicos nacionais e internacionais publicados nos últimos 7 anos (2011 – 2017), os quais adotaram o Estudo de Caso como método de pesquisa. Estes artigos foram analisados utilizando-se a perspectiva descritiva, tendo como referência a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2001). Os periódicos analisados foram: (1) nacionais: revista Gestão e Produção e revista Gestão e Projetos e (2) internacionais: *International Journal of Project Management* e *Iberoamerican Journal of Project Management*.

A pesquisa permitiu tecer considerações relevantes sobre as etapas de um Estudo de Caso (desenho do Estudo de Caso, condução do Estudo de Caso, análises das evidências do Estudo de Caso e escrita do Estudo de Caso) quando aplicadas aos artigos de GP. Pode-se constatar que quanto mais se conhecer como os métodos são aplicados a área de GP, mais se poderá colaborar com a evolução científica e metodológica da área, consolidando, portanto, este campo de pesquisa.

Além desta introdução, este artigo apresenta a revisão da literatura sobre Estudos de Caso. Em seguida, os procedimentos metodológicos são elucidados e os resultados são apresentados e analisados, derivando-se as conclusões da pesquisa. Como fechamento, apresenta-se as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões de estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

Em seu clássico trabalho, Yin (2010, p. 32) define um caso como “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O Estudo de Caso é um método que tem sido bastante utilizado para a geração de conhecimento (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010; PARÉ, 2004) em diversas áreas incluindo as Ciências Sociais e, especialmente, o

gerenciamento de projetos. Assim, para empreender o método com o devido rigor metodológico é importante seguir um protocolo de aplicação (YIN, 2010).

A aplicação do método Estudo de Caso pode ser organizada em quatro etapas: (1) desenho do Estudo de Caso; (2) condução do Estudo de Caso; (3) análise das evidências do Estudo de Caso, e (4) escrita do Estudo de Caso (YIN, 2010; PARÉ, 2004). Discute-se, no tópico seguinte, cada uma destas etapas.

2.1 Desenho do Estudo de Caso

É no desenho do Estudo de Caso que o pesquisador reflete sobre os processos futuros com o objetivo de maximizar a eficiência e mitigar os riscos da pesquisa. Essa etapa pode ser mapeada em termos de: adequação do método Estudo de Caso, propósito do Estudo de Caso, tipo de caso, quadro teórico de suporte e testes de qualidade do caso. Em relação à adequação do método Estudo de Caso, de acordo com Yin (2010) e Creswell (2008), perguntas do tipo "como", "por que" e "o que" se adequam melhor a esse tipo de estudo.

Em termos de propósito, os casos são classificados, conforme Gil (2009), em: (1) descritivos, quando procuram descrever as características de indivíduos, grupos, organizações e comunidades; (2) exploratórios, quando procuram ampliar o conhecimento do pesquisador sobre determinado fenômeno, além de poderem ser usados para criar proposições e teoria para testes futuros, e (3) explanatórios (causais), quando procuram determinar a causa de fenômenos ou fatores que o influenciaram. Ademais, vale o destaque para: (1) um caso pode ter mais de um propósito ao mesmo tempo (YIN, 2010) e (2) apesar do Estudo de Caso ser mais comumente visto como uma abordagem qualitativa, ele se aplica também a abordagem quantitativa ou mista (quali-quantitativa).

Quanto ao tipo de caso, a primeira preocupação é em relação aos critérios de seleção do caso. Para Yin (2010), são critérios de seleção fatores práticos como: acessibilidade dos informantes, localização geográfica conveniente e riqueza dos documentos disponíveis. Outro item que afeta a tipificação dos casos é a quantidade de casos, no sentido de se ter caso único ou casos múltiplos. Para Yin (2010), justifica-se a escolha pelo Estudo de Caso único quando: (1) o caso permite testar uma teoria; (2) o caso é raro ou extremo; (3) o caso permite estudar um fenômeno até então inacessível à investigação científica, e (4) o caso é o piloto de um Estudo de Caso múltiplo. Os casos múltiplos, 4 a 10 casos segundo Eisenhardt (1989), devem ser empregados quando se desejar a generalização das conclusões, visando a uma validade externa por meio de triangulação (BENBASAT, GOLDSTEIN e MEAD, 1987).

Neste momento, outra decisão relevante é qual será a unidade de análise. Essa unidade refere-se ao que será estudado, isto é, a chamada intervenção, por exemplo: uma empresa, um projeto, um sistema. Segundo Yin (2010), a unidade de análise delimita o caso e direciona a coleta de dados.

Por fim, Yin (2010) tipifica os casos em quatro tipos de acordo com a quantidade de casos e unidades de análise: (1) Tipo 1: caso único e uma unidade de análise; (2) Tipo 2: caso único e mais de uma unidade de análise; (3) Tipo 3: casos múltiplos e uma unidade de análise, e (4) Tipo 4: casos múltiplos e mais de uma unidade de análise.

Em continuidade, Eisenhardt (1989) afirma a importância de se estabelecer um quadro teórico de suporte para apoiar a fundamentação do Estudo de Caso. Gil (2009), por sua vez, esclarece que o quadro teórico é desejável para casos descritivos, por auxiliar na caracterização do fenômeno de estudo; é essencial para casos explanatórios, porque pretende-se testar teoria e é dispensável para casos exploratórios, já que a teoria será criada a partir do próprio caso. O quadro teórico deve ser composto pela especificação dos construtos, identificação da(s) teoria(s) de referência e identificação da(s) teoria(s) concorrente(s) (EISENHARDT, 1989).

Yin (2010) estabelece quatro testes para garantir a qualidade do Estudo de Caso: (1)

validação do construto: o construto deve ser definido operacionalmente, múltiplas fontes de evidências devem ser levantadas, as evidências devem ser encadeadas e o rascunho do relatório deve sofrer a revisão por informantes-chave; (2) validade interna (apenas para casos explanatórios): refere-se ao nível de coerência entre as proposições, desenvolvimento e resultados do caso. Para se conseguir a validade interna, Gil (2009) recomenda as estratégias: engajamento do pesquisador no local da pesquisa, triangulação de dados, além de revisões pelos pares e participantes; (3) validade externa: constatada apenas quando for possível generalizar as descobertas. Para isso, Yin (2010) propõe a generalização analítica por meio de replicação, isto é, comparar os resultados empíricos de cada caso com a teoria levantada previamente, e (4) confiabilidade do caso: segundo Yin (2010), a confiabilidade é atestada pela presença de um protocolo (planejamento) do Estudo de Caso, um encadeamento das evidências e um banco de dados para os dados da pesquisa.

2.2 Condução do Estudo de Caso

A condução do Estudo de Caso trata dos elementos referentes aos procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Inicialmente, define-se as fontes de dados que podem ser dados primários (obtidos diretamente pelo pesquisador, por exemplo, pela transcrição de entrevistas) ou secundários (obtidos por outros sujeitos, por exemplo, por meio de documentos). É importante também alinhar os informantes e entrevistadores em relação ao contexto da pesquisa (YIN, 2010).

Diversos autores (YIN, 2010; PARÉ, 2004; GIL, 2009) apontam a necessidade de se definir os instrumentos de coleta de dados. Os principais instrumentos de coleta de dados são: entrevistas estruturadas (com roteiro) ou não estruturadas (sem roteiro), observação e documentação, além de outras técnicas menos comuns.

Ao se estudar casos múltiplos, Yin (2010) recomenda que o procedimento e os instrumentos de coleta de dados sejam submetidos primeiro a um caso piloto antes da aplicação aos demais. O autor também recomenda que os informantes-chave revisem as informações coletadas.

2.3 Análise das evidências do Estudo de Caso

A análise das evidências foca-se na escolha do modelo de análise, no estabelecimento de um procedimento de análise dos dados, na definição do tipo de triangulação e na captura de *feedback* dos participantes. O modelo de análise refere-se ao tipo de método que será utilizado para analisar os dados do caso (GIL, 2009). Já o procedimento de análise estabelece as etapas utilizadas para analisar os dados do caso. Miles e Huberman (1994) sugerem três grandes etapas para o procedimento de análise dos dados: (1) redução, consistindo em condensar o volume de dados brutos a um conjunto de dados essenciais; (2) exibição, consistindo na representação dos dados em um formato que permita organizá-los, sumarizá-los e relacioná-los, e (3) verificação dos resultados e conclusões.

Diversos autores (STAKE, 1988; YIN, 2010; PARÉ, 2004) recomendam a triangulação para aumentar a validade interna do Estudo de Caso. Para Patton (1999), os tipos de triangulação são: de dados, quando envolve mais de uma fonte de dados; de teoria, quando se conjuga mais de uma explicação; de pesquisadores, quando envolve mais de um pesquisador; e de métodos, quando trama mais de um método.

2.4 Escrita do Estudo de Caso

A escrita do Estudo de Caso se preocupa com os aspectos de adequação e retórica do texto. Em termos de adequação (YIN, 2010; GIL, 2009): (1) o texto pode ser direcionado para um público-alvo, todavia deve ser claro o suficiente para outros públicos entenderem; (2) o texto deve ser criticado por outros pesquisadores, participantes e informantes; (3) os sujeitos da pesquisa devem ser caracterizados ou ter o anonimato estabelecido e (4) o texto deve ser atraente para o leitor.

Em termos de retórica, o texto deve ter: unidade, isto é, ser bem organizado, as partes do texto se conectam e avançam uma ideia; coerência, isto é, ser consistente, harmônico e lógico, além de ter linguagem acessível para não-pesquisadores (PARÉ, 2004).

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa descritiva visa a descrever as características de um fenômeno, população ou variável (GIL, 2010) e, neste particular, o presente estudo tem o propósito de descrever como o método Estudo de Caso está sendo aplicado ao campo do gerenciamento de projetos. Assim, optou-se pelo procedimento descritivo com coleta de dados por meio de dados secundários (GIL, 2010) e posterior Análise de Conteúdo aspirando à busca dos conteúdos explícitos (BARDIN, 2001).

A Análise de Conteúdo é formada por um conjunto de técnicas (categorial, de avaliação, da enunciação, da expressão, das relações, do discurso) de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição e/ou predição do conteúdo das mensagens manifestas (explícitas) e latentes (ocultas), utilizando-se de indicadores quantitativos e/ou qualitativos (BARDIN, 2001; MINAYO, 2001). Portanto, a Análise de Conteúdo pode ser usada para descrever e estudar motivações, atitudes, crenças, tendências, contextos e significados (BARDIN, 2001) impregnados nas mensagens.

A pesquisa foi estruturada com base no *framework* sugerido por Lukosevicius, Soares e Chaves (2016), que serve como guia para pesquisadores que queiram aplicar a Análise de Conteúdo em seus estudos, conforme pode ser verificado na Tabela 1.

Tabela 1 – Framework metodológico para Análise de Conteúdo

Estágios	Atividades
Pré-análise	<ul style="list-style-type: none"> • Ler em geral o material (leitura flutuante) • Selecionar as amostras (<i>corpus</i> da análise) • Elaborar o quadro teórico, o objetivo e as hipóteses/proposições • Definir o tipo de grade para análise • Elaborar o esquema de codificação
Exploração do material	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as unidades de Análise de Conteúdo • Codificar as informações • Agrupar as unidades de Análise de Conteúdo em categorias • Descrever as categorias
Tratamento dos resultados, inferência e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar os resultados • Inferir e/ou interpretar os resultados

Fonte: Lukosevicius *et al.*, 2016

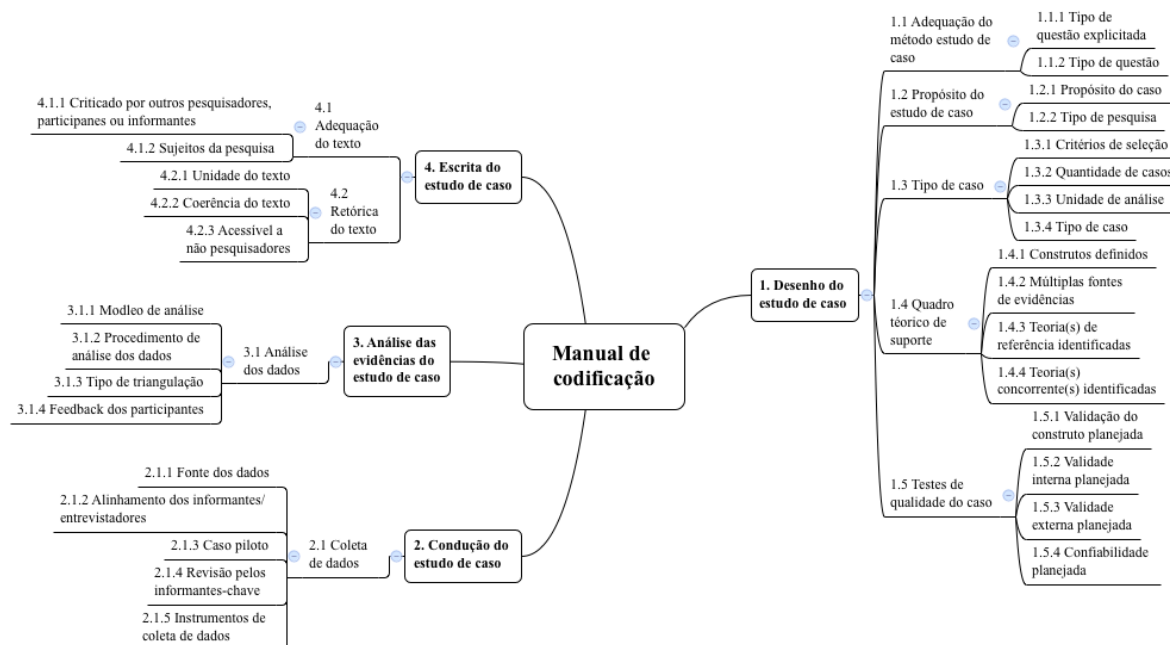
A leitura fluante ocorreu pela exploração de periódicos nacionais e internacionais que publicaram com constância artigos sobre temas relacionados ao gerenciamento de projetos. Assim, a partir desse universo de pesquisa, selecionou-se o *corpus* da análise, formado por 40 artigos de gerenciamento de projetos que utilizaram o Estudo de Caso como método de pesquisa.

Os 40 artigos pertencem a quatro periódicos, sendo dois nacionais (20 artigos) e dois internacionais (20 artigos), escolhidos de acordo com os critérios: (1) possuir artigos publicados nos últimos 7 anos (2011 a 2017) sobre gerenciamento de projetos que empreguem o método Estudo de Caso e (2) um par de periódicos (um nacional e outro internacional) com classificação abaixo de B1 no Qualis da CAPES 2015 na área de Administração, Contabilidade e Turismo e outro par (um nacional e outro internacional) com classificação B1 ou acima. Assim, foram relacionados periódicos em duas faixas de classificação no Qualis da CAPES 2015.

Os artigos foram assim distribuídos: 10 artigos do *International Journal of Project Management* (Qualis A1), 10 artigos do *Iberoamerican Journal of Project Management* (Qualis B3), 10 artigos da revista *Gestão e Produção* (Qualis B1) e, por fim, 10 artigos da revista *Gestão e Projetos* (Qualis B3).

A abordagem para identificação das categorias foi do tipo *a priori*. Para Vergara (2012), a definição das categorias *a priori* é uma abordagem dedutiva (do geral para o particular) adequada para pesquisas descritivas. Para detalhar as instruções de codificação utilizou-se um manual de codificação, conforme Figura 1. O manual de codificação é especialmente importante nos casos em que se tenha mais de um pesquisador envolvido (VALA, 2003). O manual de codificação aplicado ao *corpus* da análise é formado por quatro categorias finais, nove categorias intermediárias e 30 categorias iniciais.

Figura 1 – Manual de codificação para Estudos de Caso em gerenciamento de projetos



Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Em primeiro lugar, o manual de codificação foi aplicado como teste em uma parte do *corpus* da análise e disso resultou diversos ajustes no manual no sentido de eliminar algumas categorias iniciais e redefinir conteúdos dos códigos. Além disso, percebeu-se a necessidade de melhor definir os conteúdos a serem aplicados as categorias iniciais, por exemplo: (1) SIM: significa que foi informado ou detectado no texto e (2) NÃO: significa que não foi informado

ou detectado no texto.

O critério de classificação foi baseado em artigos completos, porém a unidade de registro é temática. A unidade de registro temática indica o que é dito ou escrito na forma de palavras, sentenças e unidades maiores de texto (BARDIN, 2001), permitindo o recorte do conteúdo pelo sentido. A codificação, isto é, o rastreamento do conteúdo em busca de unidades de registro foi realizado empregando-se o manual de codificação. No entanto, antes de aplicá-lo, o mesmo foi validado em uma amostra de conteúdo (piloto) visando a detectar problemas.

Por fim, as categorias foram descritas tendo por referência as unidades de registro (BARDIN, 2001) e o referencial teórico. Os resultados foram analisados pela justaposição das categorias (SILVA; FOSSA, 2013) com o fito de responder à questão de pesquisa. Pelo apresentado, o sistema de categorias procurou respeitar os requisitos propostos por Bardin (2001): validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade, objetividade e pertinência.

4. Análise dos resultados

Esta pesquisa tem a proposta de descrever como o método Estudo de Caso está sendo aplicado ao campo do gerenciamento de projetos e assim poder contribuir para a robustez das pesquisas nessa área que está em busca de consolidação científica. Assim, foram selecionados 40 artigos de quatro periódicos, sendo dois nacionais e dois internacionais, que publicaram artigos de GP e empregaram o método Estudo de Caso nos últimos 7 anos (2011 – 2017).

Por meio de Análise de Conteúdo, ao aplicar o manual de codificação ao *corpus* da análise para os artigos de GP, obteve-se como resultado os dados constantes da Tabela 2. Nesta Tabela, dentro dos parênteses, aparecem, em medidas percentuais: a quantidade de ocorrências separado por ponto e vírgula do percentual dessa quantidade em relação ao total de ocorrências.

A apresentação dos resultados e a análise dos dados se guiou pelas categorias e subcategorias da Tabela 2, na ordem: categorias iniciais, categorias intermediárias e categorias finais. Para cada categoria inicial, foram apresentados os resultados e a análise de dados segmentando-se por artigos nacionais, artigos internacionais, artigos Qualis abaixo de B1, artigos Qualis B1 ou acima e, por fim, artigos do *International Journal of Project Management (IJPM)*, periódico de GP melhor qualificado no Qualis CAPES 2015.

Tabela 2 – Manual de codificação com os resultados obtidos para os artigos de GP

Categorias finais	Categorias intermediárias	Categorias iniciais (com resultados)
1. Desenho do Estudo de Caso	1.1 Adequação do método Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1.1 Tipo de questão explicitada: sim (22;45%) ou não (18;55%) • 1.1.2 Tipo de questão: “por que” (1;2,5%), “como” (19;47,5%), “o que” (0;0%) ou outro tipo (20;50%)
	1.2 Propósito do Estudo de Caso	<ul style="list-style-type: none"> • 1.2.1 Propósito do caso: descritivo (11;27,5%), exploratório (26;65%), explanatório (0;0%) ou uma combinação (3;7,5%) • 1.2.2 Tipo de pesquisa: qualitativa (37;92,5%), quantitativa (2;5%) ou ambas (1;2,5%)
	1.3 Tipo de caso	<ul style="list-style-type: none"> • 1.3.1 Critérios de seleção informados: sim (23;57,5%) ou não (17;42,5%) • 1.3.2 Quantidade de casos: único (30;75%) ou múltiplos (10;25%) • 1.3.3 Unidade de análise: uma (36;90%) ou múltiplas (4;10%)

		<ul style="list-style-type: none"> 1.3.4 Tipo de caso: tipo 1 (30;75%), tipo 2 (2;2,5%), tipo 3 (6;15%) ou tipo 4 (2;5%)
	1.4 Quadro teórico de suporte	<ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 Construtos definidos: sim (12;30%) ou não (28;70%) 1.4.2 Múltiplas fontes de evidências: sim (29;72,5%) ou não (11;27,5%) 1.4.3 Teoria(s) de referência identificadas (exceção dos casos exploratórios): sim (3;7,5%), não (11;27,5%) ou NA (não se aplica – 26;65%) 1.4.4 Teoria(s) concorrente(s) identificadas (exceção dos casos exploratórios): sim (0;0%), não (14;35%) ou NA (não se aplica – 26;65%)
	1.5 Testes de qualidade do caso	<ul style="list-style-type: none"> 1.5.1 Validação do construto planejada (construto definido operacionalmente): sim (5;12,5%) ou não (35;87,5%) 1.5.2 Validade interna planejada (somente para caso explanatório ou causal): sim (0;0%), não (1;2,5%) ou NA (não se aplica – 39;97,5%) 1.5.3 Validade externa planejada (somente para casos múltiplos): sim (3;7,5%), não (7;17,5%) ou NA (não se aplica – 30;75%) 1.5.4 Confiabilidade planejada (mais de um pesquisador, protocolo do Estudo de Caso, banco de dados): sim (14;35%) ou não (26;65%)
2. Condução do Estudo de Caso	2.1 Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> 2.1.1 Fonte dos dados: primária (10;25%), secundária (4;10%) ou ambas (26;65%) 2.1.2 Alinhamento dos informantes/ entrevistadores: sim (6;15%) ou não (34;85%) 2.1.3 Caso piloto: sim (1;2,5%), não (9;22,5%) ou NA (não se aplica – 30;75%) 2.1.4 Revisão pelos informantes-chave: sim (4;10%) ou não (36;90%) 2.1.5 Instrumentos de coleta de dados: ent (entrevista – 8;20%), doc (documentação – 2;5%), obs (observação – 0;0%), comb (combinação – 27;67,5%) ou OT (outras técnicas – 3;7,5%)
3. Análise das evidências do Estudo de Caso	3.1 Análise dos dados	<ul style="list-style-type: none"> 3.1.1 Modelo de análise: sim (22;55%) ou não (18;45%) 3.1.2 Procedimento de análise dos dados: sim (22;55%) ou não (18;45%) 3.1.3 Tipo de triangulação: dados (16;40%), teorias (0;0%), pesq (pesquisadores – 0;0%), métodos (0;0%), comb (combinação – 2;5%) ou nenhum (22;55%) 3.1.4 <i>Feedback</i> dos participantes: sim (1;2,5%) ou não (39;97,5%)
4. Escrita do Estudo de Caso	4.1 Adequação do texto	<ul style="list-style-type: none"> 4.1.1 Criticado por outros pesquisadores, participantes ou informantes: sim (1;2,5%) ou não (39;97,5%) 4.1.2 Sujeitos da pesquisa: caract (caracterizados – 33;82,5%) ou anom (anônimos – 7;17,5%)
	4.2 Retórica do texto	<ul style="list-style-type: none"> 4.2.1 Unidade do texto: sim (37;92,5%) ou não (3;7,5%) 4.2.2 Coerência do texto: sim (37;92,5%) ou não (3;7,5%) 4.2.3 Acessível a não-pesquisadores: sim (39;97,5%) ou não (1;2,5%)

Fonte: Elaborado pelos autores, 2017

Inicialmente, nota-se que na minoria dos artigos (45%) a questão de pesquisa foi explicitamente citada. Assim, apesar de não haver obrigatoriedade de se expressar explicitamente, a questão de pesquisa em artigos em geral, quando se tratar de artigos com Estudos de Caso, a menção da mesma é recomendável, dado que Estudos de Caso são mais adequados para perguntas do tipo “por que”, “como” e “o que” (YIN, 2010; CRESWELL, 2008). A citação da questão de pesquisa ocorreu na minoria dos artigos nacionais (35%) e na maioria dos artigos internacionais (55%), assim como na minoria dos artigos Qualis abaixo de B1 (30%) e na maioria dos artigos Qualis B1 ou acima (60%). Nos artigos pesquisados do periódico IJPM, em 80% deles a questão de pesquisa foi explicitamente mencionada. Portanto, percebe-se que a explicitação da questão de pesquisa é considerada relevante para periódicos internacionais e periódicos melhor qualificados na CAPES Qualis 2015.

Nesse sentido, vale constatar que apenas metade dos artigos (50%) empregou perguntas do tipo “por que”, “como” ou “o que”, contrariando as recomendações de Yin (2010) e Creswell (2008). Além disso, dentre os tipos indicados de perguntas, o “como” predominou em 47,5% dos artigos. O tipo adequado de pergunta ocorreu na minoria dos artigos nacionais (35%) e na maioria dos artigos internacionais (65%), assim como na minoria dos artigos Qualis abaixo de B1 (35%) e na maioria dos artigos Qualis B1 ou acima (65%). No caso do IJPM, perguntas do tipo “como” predominaram em 80% dos artigos. Por conseguinte, nota-se um destaque da pergunta “como” nos periódicos internacionais e nos periódicos melhor qualificados na CAPES Qualis 2015.

Houve um predomínio de Estudos de Caso exploratórios (65%), indicando a busca por ampliação de conhecimentos e proposição de teorias. Esse resultado é coerente com o atual estágio de crescimento e consolidação de GP como área de pesquisa (PADALKAR; GOPINATH, 2016). Os Estudos de Caso exploratórios predominaram também em todas as classificações de artigos: nacionais (60%), internacionais (70%), Qualis abaixo de B1 (60%) e Qualis B1 ou acima (75%). Não foi diferente no IJPM com 90% dos artigos correspondentes a casos exploratórios.

O tipo de pesquisa qualitativa foi empregado por 92,5% dos artigos, mostrando que aparentemente a área de GP ainda enxerga o método Estudo de Caso como eminentemente para uso em abordagens qualitativas. No entanto, vale lembrar que pesquisas quantitativas ou quali-quantitativas podem ser utilizadas em conjunto com o método Estudo de Caso (YIN, 2010), tanto que 5% e 1%, respectivamente, dos artigos as utilizaram. O tipo de pesquisa qualitativa predominou em todas as classificações de artigos: nacionais (90%), internacionais (95%), Qualis abaixo de B1 (95%) e Qualis B1 ou acima (90%). Em reforço, todos os artigos pesquisados do IJPM também enquadraram o Estudo de Caso na abordagem qualitativa.

Para Yin (2010), a escolha pelo caso único ou múltiplo deve ser justificada, pois os motivos que levam à escolha de um caso único são totalmente diferentes dos elencados para justificar casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2010). Assim, a maioria dos artigos (57,5%) a justificaram. A justificativa da escolha do(s) caso(s) ocorreu em metade dos artigos nacionais (50%) e na maioria dos artigos internacionais (65%), assim como na minoria dos artigos Qualis abaixo de B1 (35%) e na maioria dos artigos Qualis B1 ou acima (80%). Esse aspecto no IJPM representou 90% dos artigos pesquisados. Isso leva a crer que os artigos de GP valorizam a justificativa da escolha do Estudo de Caso, principalmente nos periódicos internacionais e nos periódicos melhor qualificados na CAPES Qualis 2015.

O caso único foi escolhido por 75% dos artigos, sendo uma a quantidade de unidade de análise empregada em 90% dos artigos estudados, o que resultou em 75% de casos do tipo 1 (um caso com uma única unidade de análise). O caso único, unidade de análise única e caso tipo 1 predominaram em todas as classificações de artigos, respectivamente: nacionais (75%, 85% e 70%), internacionais (70%, 100% e 85%), Qualis abaixo de B1 (80%, 85% e 75%) e Qualis B1 ou acima (75%, 95% e 75%). O mesmo ocorreu no IJPM com casos únicos em 80%,

unidade de análise única em 100% e caso tipo 1 em 80% dos artigos. Assim, percebe-se destaque absoluto do tipo de caso 1 (único com unidade de análise única) nos artigos de GP.

Em 70% dos artigos, os construtos não foram definidos. O mesmo ocorreu em todas as classificações de artigos: nacionais (65%), internacionais (75%), Qualis abaixo de B1 (70%) e Qualis B1 ou acima (70%). Ademais, nenhum artigo pesquisado do IJPM definiu o construto. Parte desse comportamento se explica devido à maioria dos artigos conter casos exploratórios, que, segundo Gil (2009), dispensam o suporte de um quadro teórico, dado que a teoria será criada a partir do caso.

Múltiplas fontes de evidências foram constatadas em 72,5% dos artigos. O mesmo ocorreu em todas as classificações de artigos: nacionais (70%), internacionais (80%), Qualis abaixo de B1 (60%) e Qualis B1 ou acima (85%). O IJPM seguiu essa linha, pois 90% dos artigos têm múltiplas fontes de evidências.

A identificação de teoria(s) de referência ocorreu em apenas 7,5% dos artigos. Vale notar que em 65% dos casos não se exigia ter uma teoria como referência, pois se tratava de casos exploratórios. Porém, mesmo quando se tratava de casos de outros tipos, em nenhum artigo se constatou a identificação de teoria(s) concorrente(s). A identificação de teoria(s) de referência ocorreu em 10% dos artigos nacionais, 30% dos artigos internacionais e 15% nos artigos Qualis B1 ou acima. Já em nenhuma das classificações de artigos houve a identificação de teoria(s) concorrente(s). Também, nenhum artigo do IJPM identificou teoria(s) de referência ou teoria(s) concorrente(s). Isso leva a acreditar que o devido suporte teórico recomendado, por exemplo por Yin (2010), não está sendo acatado pelos artigos de GP.

A validação do construto foi planejada em apenas 12,5% dos artigos. O baixo índice de validação do construto também foi encontrado em todas as classificações de artigos: nacionais (20%), internacionais (5%), Qualis abaixo de B1 (5%) e Qualis B1 ou acima (20%). Em adição, nenhum artigo do IJPM teve a validação do construto planejada. Esse comportamento pode ser explicado devido ao fato da maioria dos artigos tratar de casos exploratórios, em que normalmente não se define os construtos e, portanto, dispensa-se a necessidade de validá-lo.

É relevante registrar que não foram encontrados artigos em que a validade interna tenha sido planejada, pois isso é um requisito para casos explanatórios e em nenhum dos artigos coletados era desse tipo de caso. Quanto à validade externa (necessária apenas para os casos múltiplos), o planejamento ocorreu para 30% dos artigos que os utilizaram. Para as demais classificações de artigos, a validade externa foi planejada (quando tratava-se de casos múltiplos) para: nacionais (28,5%), internacionais (33%) e Qualis B1 ou acima (50%). No IJPM, em 50% dos artigos de casos múltiplos se constatou o planejamento da validade externa. Nota-se que a validade externa é um elemento que está em ainda incorporação nos artigos de GP, contrariando Yin (2010).

A confiabilidade dos casos foi planejada em apenas 35% dos artigos. Para as demais classificações de artigos, a confiabilidade dos casos foi planejada nos artigos: nacionais (25%), internacionais (40%), Qualis abaixo de B1 (25%) e Qualis B1 ou acima (45%). No IJPM, a confiabilidade foi planejada em 40% dos artigos. Esses dados são preocupantes em função da confiabilidade ser um quesito que afeta a credibilidade da pesquisa, principalmente em uma área de pesquisa como o GP, que busca se consolidar como área robusta de pesquisa.

Em relação às fontes dos dados, destacaram-se com 65% o uso de ambas as fontes, primária e secundária. Ademais, o uso de ambas as fontes manteve-se consistente nas demais classificações de artigos: nacionais (60%), internacionais (75%), Qualis abaixo de B1 (55%) e Qualis B1 ou acima (85%). No IJPM, o uso de ambas as fontes nos artigos sobe para 90%. Portanto, constata-se a preocupação com a diversificação das fontes de coleta de dados nos artigos de GP, possivelmente devido aos benefícios da triangulação para a validade das pesquisas.

O alinhamento dos informantes e/ou entrevistadores ocorreu em apenas 15% dos artigos. O baixo índice de alinhamento dos informantes e/ou entrevistadores manteve-se consistente nas demais classificações de artigos: nacionais (20%), internacionais (10%), Qualis B1 ou acima (20%) e inexistente nos artigos Qualis abaixo de B1. Esse índice também foi baixo no IJPM com apenas 10% dos artigos. Esses dados são preocupantes uma vez que o não alinhamento dos informantes e/ou entrevistadores pode levar a erros e retrabalhos, impactando na confiabilidade da pesquisa, enfraquecendo o rigor científico que se aguarda em estudos do campo.

O uso de caso piloto foi empregado em somente 10% dos artigos com casos múltiplos. Para as demais classificações, apenas artigos internacionais (20%) e artigos Qualis abaixo de B1 (20%) apresentaram o uso de caso piloto quando tratava-se de casos múltiplos, mesmo assim com baixos índices. O uso de caso piloto não foi constatado em nenhum artigo pesquisado do IJPM. É preocupante o baixo índice no uso de casos pilotos, dado que esse uso é recomendado para se testar os instrumentos de coleta de dados antes de aplicá-los em grande escala (YIN, 2010). No caso do IJPM, uma possível explicação é que apenas dois artigos dos 10 pesquisados para esse periódico diziam respeito a Estudos de Casos múltiplos.

Houve revisão pelos informantes-chave em apenas 10% dos artigos. O baixo índice de revisão pelos informantes-chave se repetiu nas demais classificações de artigos: nacionais (10%), internacionais (15%), Qualis abaixo de B1 (10%) e Qualis B1 ou acima (15%). A revisão pelos informantes-chave ocorreu no IJPM em apenas 20% dos artigos. Esses dados contrariam a recomendação de Yin (2010) e podem afetar a confiabilidade da pesquisa.

Em termos de instrumentos de coleta de dados, em 67,5% dos artigos utilizou-se uma combinação de instrumentos, sendo que a combinação de entrevistas com documentos foi a mais adotada (30%). Em 20% dos artigos adotou-se apenas entrevistas, mas a entrevista foi o instrumento de coleta mais utilizado em geral, pois ele era componente da maior parte das estratégias combinadas de coleta de dados. O destaque da entrevista como instrumento, ora sozinha, ora compondo outras estratégias, ficou evidente também nas demais classificações de artigos. A entrevista (sozinha ou não) também foi o instrumento de coleta de dados mais empregado nos artigos do IJPM.

Em 55% dos artigos, um modelo de análise e um procedimento de análise dos dados foram escolhidos. Nas demais classificações de artigos, um modelo de análise e um procedimento de análise dos dados foram especificados para, respectivamente: nacionais (60% e 55%), internacionais (50% e 55%), Qualis abaixo de B1 (40% e 40%) e Qualis B1 ou acima (70% e 70%). No caso do IJPM, em 50% dos artigos foram definidos um modelo de análise e um procedimento de análise. Ademais, com exceção dos artigos Qualis B1 ou acima, esses dados são preocupantes, uma vez que tanto o modelo quanto o procedimento auxiliam na organização da análise e, portanto, no resultado da pesquisa.

A triangulação de dados foi utilizada em 40% dos artigos e nenhuma triangulação foi adotada em 55% dos artigos. Comportamento semelhante ocorreu nas demais classificações de artigos, em termos de nenhuma triangulação e triangulação de dados, respectivamente: artigos nacionais (55% e 40%), artigos internacionais (55% e 40%), artigos Qualis abaixo de B1 (80% e 20%) e artigos Qualis B1 ou acima (30% e 60%). No IJPM predominou, com 50% dos artigos, a triangulação de dados seguida por 40% dos artigos com nenhuma triangulação. Primeiramente, os dados mostram que a triangulação de dados é a mais popular nos artigos de GP, corroborando Oliveira, Maçada e Goldoni (2009). Ademais, com exceção dos artigos Qualis B1 ou acima, é preocupante a maioria dos artigos de GP não empregarem nenhum tipo de triangulação, contrariando as recomendações de diversos autores como Stake (1988), Yin (2010) e Paré (2004).

O *feedback* dos participantes na análise dos dados foi adotado em apenas 2,5% dos artigos. O mesmo ocorreu nas demais classificações de artigos: nacionais (10%), internacionais

(0%), Qualis abaixo de B1 (0%) e Qualis B1 ou acima (10%). Os participantes também não proveram *feedback* em 100% dos artigos do IJPM. É surpreendente esses resultados, dado que vários autores (EISENHARDT, 1989; PATTON, 1999; YIN, 2010; PARÉ, 2004) recomendam que a análise de dados tenha um *feedback* pelos participantes da pesquisa.

O texto da pesquisa foi criticado por outros pesquisadores, participantes ou informantes em 2,5% dos artigos e os sujeitos da pesquisa foram caracterizados em 82,5% dos artigos. Comportamento semelhante ocorreu nas demais classificações de artigos em termos de ter o texto criticado por outros pesquisadores, participantes ou informantes e haver a caracterização dos sujeitos da pesquisa, respectivamente: artigos nacionais (10% e 80%), artigos internacionais (0% e 85%), artigos Qualis abaixo de B1 (0% e 70%) e artigos Qualis B1 ou acima (10% e 95%). Também em 100% dos artigos não se contactaram que os textos foram criticados por outros pesquisadores, participantes ou informantes. Todavia, a caracterização dos sujeitos da pesquisa ocorreu em 90% dos artigos pesquisados do IJPM.

Em 92,5% dos artigos, havia unidade e coerência no texto, assim como o texto estava acessível a não-pesquisadores em 97,5% dos artigos. Nas demais classificações de artigos, em termos de unidade, coerência e acessibilidade a não-pesquisadores, o comportamento foi semelhante, respectivamente: artigos nacionais (85%, 85% e 95%), artigos internacionais (100%, 100% e 100%), artigos Qualis abaixo de B1 (85%, 85% e 100%) e artigos Qualis B1 ou acima (100%, 100% e 100%). Também, em 100% dos artigos do IJPM houve unidade, coerência e acessibilidade do texto a não-participantes. Assim, não foram encontrados maiores problemas nas escritas dos artigos de GP.

5. Conclusões

Por meio de pesquisa descritiva com apoio da Análise de Conteúdo, este artigo descreve como o método Estudo de Caso está sendo aplicado ao campo do gerenciamento de projetos (GP). A coleta de dados selecionou 40 artigos em quatro periódicos (nacionais e internacionais) que publicaram pesquisas envolvendo Estudo de Caso e gerenciamento de projetos, nos últimos 7 anos (2011 – 2017).

Em relação ao desenho do Estudo de Caso nos artigos de GP, percebe-se pouca preocupação com a correta adequação do método Estudo de Caso, exceção feita aos artigos vindos de periódicos internacionais e B1 ou acima desta classificação. Além disso, focando o propósito dos Estudos de Caso, há uma hegemonia dos casos exploratórios com abordagem qualitativa e dos casos do tipo 1, formados por caso único com apenas uma unidade de análise. O devido emprego de um quadro teórico de suporte para os artigos não é constatado, exceção feita ao uso de múltiplas fontes de evidências. Por fim, os testes de qualidade dos casos mostram-se pouco aplicados.

Em termos de condução do Estudo de Caso em artigos de GP, predomina a coleta de dados por meio de ambas as fontes (primária e secundária), porém com pouco alinhamento dos informantes/entrevistadores, pouco uso da prática de caso piloto para Estudos de Casos múltiplos e quase nenhuma revisão das análises pelos informantes-chave. Por fim, a combinação entrevista e documentação é a mais utilizada dentre os instrumentos de coleta de dados, sendo que a entrevista (sozinha ou combinada com outros métodos) mostra-se protagonista.

Para as análises das evidências do Estudo de Caso em artigos de GP, a adoção de um método aliado a um procedimento para análise dos dados é baixa, exceção feita aos artigos de periódicos Qualis B1 ou acima. O mesmo ocorre com o emprego da triangulação, que também mostra-se com baixo uso, a não ser nos artigos de periódicos Qualis B1 ou acima. No entanto, quando houve triangulação nos artigos, a triangulação de dados ganhou protagonismo.

Em relação à escrita do Estudo de Caso em artigos de GP, percebe-se pouca crítica por outros pesquisadores, participantes ou informantes. No entanto, a maioria dos sujeitos da pesquisa são adequadamente caracterizados. No que tange à retórica do texto, nota-se alta unidade, coerência e acessibilidade a não-pesquisadores aos textos dos artigos.

O artigo provê duas contribuições: (1) promover a discussão da melhoria no rigor científicos das pesquisas no campo do gerenciamento de projetos e (2) prover um manual de codificação (utilizado na Análise de Conteúdo desta pesquisa) que pode ser adotado como um *checklist* para melhorar o rigor científico no método Estudo de Caso.

Pode-se listar duas limitações da pesquisa que são inerentes à limitação da abordagem qualitativa em geral e da Análise de Conteúdo, em específico: (1) Thompson (1995) considera mito a neutralidade do pesquisador, principalmente, quando se refere às pesquisas qualitativas. Assim, o pesquisador deve extrair o significado dos conteúdos procurando reduzir o nível de subjetividade (CAVALCANTE *ET AL.*, 2014) para tentar reduzir o viés na análise, e (2) a frequência de um conteúdo não necessariamente determina a importância do conteúdo, ou seja, um elemento mais frequente pode não ser o mais importante e vice-versa (OLIVEIRA *ET AL.*, 2003). Assim, existe um viés inerente ao uso de frequências como suporte para a análise.

Como estudos futuros recomenda-se: (1) caracterizar o uso do método Estudo de Caso em outras áreas de pesquisa, diferentes do gerenciamento de projetos e (2) caracterizar o uso de outros métodos na área de pesquisa gerenciamento de projetos.

Assim, quanto mais se conhecer como os métodos são aplicados a área de GP, mais se poderá colaborar com a evolução científica e metodológica da área.

Referências Bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2001.

BENBASAT, I; GOLDSTEIN, D; MEAD, M. The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “Estudo de Caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M.M.K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014. Recuperado de <http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/10000>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GIL, A. C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa** (5. ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

LUKOSEVICIUS, A. P.; SOARES, C. A. P.; CHAVES, M. S. Análise de Conteúdo em gerenciamento de projetos: proposta de um *framework* metodológico. **Iberoamerican Journal of Project Management (IJoPM)**, v. 7, n. 2, p. 29–53, 2016.

MAFFEZZOLLI, E.C.F; BOEHS, C.G.E. Uma reflexão sobre o Estudo de Caso como método de pesquisa. **Revista da FAE**, v. 11, n. 1, p. 95-110, 2008.

MILES, M. B; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Thousands Oaks/London: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M.C.S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, E.; ENS, R.; ANDRADE, D; MUSSIS, C. R. Análise de Conteúdo e pesquisa na área de educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 4, n. 9, p. 11-27, 2003. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189118067002>

OLIVEIRA, M; MAÇADA, Antônio C. G; GOLDONI, V. Forças e fraquezas na aplicação do Estudo de Caso na área de sistemas de informação. **Revista de gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 33-49, 2009.

PADALKAR, M.; GOPINATH, S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 7, p. 1305–1321, 2016.

PARÉ, G. Investigating Information Systems with Positivist Case Study Research. **Communications of the AIS**, v. 13, n. 18, 2004.

PATTON, M. Q. Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. **Health Services Research**, v. 34, n. 5, 1999, p. 1189-1208.

SILVA, A. H.; FOSSA, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa de Administração e Contabilidade (ENEPO), Brasília, Distrito Federal, Brasil, 2013.

STAKE, R. Case Studies. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. **Strategies of Qualitative Inquiry**. Thousands Oaks/London: Sage Publications, 1988.

THOMAS, J.; MENGEL, T. Preparing managers to deal with complexity - advanced project management education. **International Journal of Project Management**, v. 26, n. 3, p. 304–315, 2008.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa** (Trad. Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS, 2. ed.). Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

VALA, J. A Análise de Conteúdo. In: A.S. Silva; J. M. Pinto (Orgs.). **Metodologia das Ciências Sociais**. 12. ed. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.