

## **O MÉTODO DE CASOS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Alessandra de Souza Santos\*

Frederico de Carvalho Figueiredo\*\*

**RESUMO:** O método de casos tem sido empregado com sucesso na literatura gerencial como ferramenta de aprendizagem organizacional para se criar, adquirir, desenvolver, transferir e reter conhecimentos, documentando de forma cooperativa o conhecimento e a experiência adquiridos. Essa metodologia tem sido utilizada também no setor público, pois retrata o conhecimento tácito e sistematiza e registra experiências relevantes, incorporando-as à memória organizacional e permitindo que a organização analise desafios e oportunidades ao abordar lições aprendidas e documentar melhores práticas que podem contribuir para a tomada de decisões em situações complexas. Em razão da potencial aplicação do método de casos como ferramenta de gestão do conhecimento, pela conversão do conhecimento tácito em explícito, o presente artigo consiste em revisão sistemática de literatura que tem por objetivo verificar se o método de casos tem sido documentado na literatura como ferramenta de gestão de conhecimento. Os achados foram escassos e sugere-se a realização de futuras pesquisas nesse sentido.

**PALAVRAS-CHAVE:** Método do caso; Gestão do conhecimento; Aprendizagem organizacional; Escola de governo.

### **CASE METHOD AS A TOOL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: A REVIEW OF THE LITERATURE**

**ABSTRACT:** Case method has been employed successfully in administration literature as a learning organizational tool to create, acquire, develop, transfer and retain knowledge, whilst documenting knowledge and experience cooperatively. Methodology has been employed also in the public sector since it forwards tacit knowledge and systematizes and registers relevant experiences. It incorporates them to the organizational memory and permits that the organization investigates

---

\* Mestranda em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local pela UNA, Belo Horizonte, Brasil.

E-mail: [alessandra@mpmg.mp.br](mailto:alessandra@mpmg.mp.br)

\*\* Doutor em Gestão Urbana, docente e pesquisador do PPG em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local pela UNA, Belo Horizonte, Brasil.

challenges and opportunities when dealing with lessons and documenting the best practices that may contribute towards decision taking in complex situations. Due to the capacity in applying the case method as a tool for knowledge administration by conversion of tacit knowledge in explicit knowledge, current paper verifies whether the case method has been documented in the literature as a tool for knowledge management. Results were poor and further research should be undertaken.

**KEY WORDS:** Case method; Knowledge management; Organizational learning; Government school.

## INTRODUÇÃO

O uso de casos práticos com objetivos educacionais é remoto. Segundo Gil (2004), casos reais têm sido utilizados desde a Antiguidade por filósofos e pensadores da época, como Platão, na Grécia Antiga, e Lao-Tsé e Confúcio, na China há 2.500 anos. Nesses encontros os filósofos propunham dilemas aos seus discípulos, que os discutiam visando encontrar soluções.

Versões modernas do método do caso foram registradas na Prússia do século XVIII (ZITSCHER, 1999) e nos Estados Unidos, na Escola de Direito da Universidade de Harvard, por volta de 1870 (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006; ALMEIDA, 2018; GARVIN, 2003; MATTAR, 2017; DALFOVO, 2013; ALBERTON; SILVA, 2018). Para Alberton e Silva (2018), o método de casos se fundamenta em uma abordagem construtivista de aprendizagem, uma vez que os alunos ou participantes da produção de um caso ressignificam a narrativa a partir das experiências vivenciadas nas etapas do processo de análise e discussão, em que os professores se tornam facilitadores de um processo de negociação e troca de experiências com o alunado. O uso pedagógico do método de casos permite o desenvolvimento de habilidades, tais como a identificação e o reconhecimento de problemas; a compreensão e a interpretação de dados, os pressupostos e inferências, em oposição a fatos concretos; o pensamento crítico e analítico; a comunicação de ideias e opiniões; e a tomada de decisões (INTERNATIONAL RECORDS MANAGEMENT TRUST, 1999).

Em um contexto de relevância do conhecimento, a mudança constante e os desafios complexos característicos da contemporaneidade demandam que as

organizações promovam práticas para a criação e a disseminação do conhecimento organizacional (CHOO, 2003). Portanto, é importante para as organizações que o aprendizado e o conhecimento adquiridos a partir do conhecimento individual sejam incorporados à memória da organização, gerando, assim, a aprendizagem organizacional (ANGELONI, 2002). O conhecimento ganha *status* de inovação social, uma vez que é “intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado [...] [e que tenha] por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais” (DAGNINO, 2006, p. 50). Há o crescente reconhecimento da importância do denominado conhecimento implícito e tácito, não formalizado e não estruturado, construído nas práticas dos indivíduos, organizações, comunidades e regiões (ALBAGLI, 2006).

Também os governos e a administração pública têm que se adequar à atual realidade ao lidarem com situações complexas. O uso pedagógico de casos permite a reflexão teórica e a participação ativa dos alunos a partir de situações concretas, ao desafiar os alunos a tomar decisões e solucionar problemas reais com base nos dados disponibilizados, aprimorando a sua capacidade de julgamento de cenários e de tomada de decisão (GRAHAM, 2010; GWEE, 2018). As experiências adquiridas, as técnicas utilizadas e as soluções desenvolvidas em um ambiente de recursos escassos ou limitados podem ser aproveitadas por outros profissionais ao longo de gerações e também por outras instituições públicas (GRAHAM, 2010).

Entretanto, segundo Doubleday *et al.* (2015), há escassez de pesquisas que investigam o processo de construção de casos e como os autores de casos antecipam e planejam a construção de conhecimento de maneira bem-sucedida. Dessa forma, o objetivo do presente artigo é realizar uma revisão sistemática de literatura para se verificar se o método de casos tem sido documentado na literatura como ferramenta de gestão de conhecimento, conforme sugerem Probst (2002), Gibbert, Probst e Davenport (2003), Graham (2010) e Gwee (2018).

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O MÉTODO DO CASO

Segundo Zitscher (1999), a metodologia de ensino por casos surgiu na Prússia, no fim do século XVIII, em razão da pouca idoneidade dos bacharéis de direito então formados para desempenhar funções no Poder Judiciário e no serviço público. Em decorrência dessa necessidade, foi introduzido um sistema de provas estaduais e de estágio obrigatório para os juízes de alta instância e, até a metade do século XIX, essa formação foi estendida para todos os juristas e advogados. Esse desenvolvimento passou a exigir cinco anos de estágio obrigatório e quatro exames estaduais, que consistem da análise e solução de casos construídos hipoteticamente e de casos colhidos de decisões judiciais e adaptados à prova.

Nos Estados Unidos, o método de caso (*Case Method*) surgiu na Escola de Direito da Universidade de Harvard, em 1870, quando o então novo reitor Prof. Christopher Columbus Langdell substituiu a metodologia de aulas expositivas, declamação de memória e testes orais por um método mais indutivo e construtivista (ALMEIDA, 2018; GARVIN, 2003; MATTAR, 2017; DALFOVO, 2013; ALBERTON; SILVA, 2018), que consistia na leitura de casos reais, a partir dos quais os alunos tiravam suas próprias conclusões. Langdell desenvolveu técnicas de ensino seguindo o método Socrático, em que os professores interrogavam os alunos sobre os fatos do caso, a fundamentação judicial, doutrinas, princípios subjacentes e a comparação com outros casos (GARVIN, 2003). Essa metodologia se baseava no pressuposto de que o estudo de casos reais tornava teorias e princípios básicos essenciais mais compreensíveis para os alunos (ALMEIDA, 2018; GARVIN, 2003). Posteriormente, o método de casos foi também adotado pela Escola de Administração da Universidade de Harvard em 1920 e pela Escola de Medicina em 1985 (GARVIN, 2003). Para Ikeda, Veludo-de-Oliveira e Campomar (2006), o método do caso foi lentamente ganhando aceitação em outras áreas, tais como incluindo agricultura, educação, ciências políticas, enfermagem, medicina, trabalho social, psicologia e sociologia. Para Naumes e Naumes (1999), ao se utilizar o método de casos, o foco não se restringe a ensinar um conjunto de fatos acerca de uma dada situação, mas, principalmente,

permitir um processo de pensar, analisar, resolver problemas, avaliar e julgar decisões.

Vega (2017) define um caso como uma história que descreve uma série de ações factuais passadas, cujo leitor é levado a tomar uma decisão ou fazer uma recomendação ao protagonista do caso, após analisar e avaliar informações contidas na descrição do caso. Em relação à orientação, Lynn (1999) afirma que um caso pode ser prospectivo ou retrospectivo. O formato mais comum é o de casos prospectivos, que apresentam circunstâncias ou ações que ainda não foram realizadas para que os leitores percebam como suas escolhas podem influenciar o futuro. Por outro lado, os casos retrospectivos recriam as circunstâncias que existiram no passado e possibilitam que os leitores possam analisar o resultado de decisões tomadas, com base em informações disponíveis para os atores à época.

Segundo Ellet (2008, p. 27), o método do caso é heurístico, isto é, consiste de “aprendizagem auto-orientada que faz uso da análise para extrair conclusões sobre uma dada situação”, de maneira a engajar o estudante em sua própria aprendizagem. Segundo Graham (2010), os casos são potencialmente úteis na apresentação de conhecimentos tácitos, pois transferem conhecimentos, que não podem ser facilmente colocados em palavras, por meio de histórias que descrevem e contextualizam o fato representado no caso.

Conforme Alberton e Silva (2018), o principal objetivo dos casos é educacional e orientado para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências específicas, contribuindo, segundo os autores, para:

1. Aplicação de conhecimentos adquiridos em um curso ou disciplina.
2. Associação entre os conceitos teóricos e a prática de um determinado contexto profissional, organizacional ou institucional.
3. Desenvolvimento de um pensamento sistêmico sobre o funcionamento de uma organização ou parte dela.
4. Compreensão da situação vivenciada por um profissional ou organização em um período de tempo determinado (ALBERTON; SILVA, 2018, p. 750-751).

## 2.2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Choo (2003), a gestão do conhecimento consiste do gerenciamento do contexto e das condições pelos quais o conhecimento pode ser criado, compartilhado e utilizado, tendo-se em mente o alinhamento à estratégia organizacional. Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento não existe somente a partir de documentos ou repositórios, “mas também emerge de rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”, isto é, dos saberes tácitos dos trabalhadores, muitas vezes não explicitados. Para os autores, a transferência de conhecimento dentro de uma organização ocorre independentemente de a organização gerenciá-lo. “A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma organização” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 108). Para Choo (2003), do ponto de vista da organização, o conhecimento tácito tem pouco valor enquanto permanecer limitado ao nível de indivíduo, mas é a base para que o conhecimento explícito surja. “As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos” (CHOO, 2003, p. 37). O autor menciona ainda relatos de empresas que não eram capazes de localizar na organização o conhecimento especializado existente e tiveram que reinventar processos desnecessariamente. Segundo Choo (2003), a construção e a utilização do conhecimento ainda é um grande desafio para as empresas, em razão de seus conhecimentos e experiências se encontrarem dispersos pela organização, estando normalmente concentrados em determinados indivíduos ou unidades de trabalho.

### 2.2.1 O Processo de Conversão do Conhecimento

Segundo Choo (2003), a construção do conhecimento ocorre com a sinergia e a complementaridade entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito no âmbito da organização, por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, difícil formalizar ou comunicar, sendo vital para a organização, por ser a mais importante fonte de novo conhecimento (CHOO, 2002). De acordo com Choo (2003),

O conhecimento tácito é difícil de verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante as quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem-sucedida da atividade. (CHOO, 2003, p. 184).

Para Choo (2002), apesar de ser difícil de se articular, o conhecimento tácito pode ser transferido e compartilhado por meio de observação, uso de analogias, metáforas, modelos e pela prática de compartilhamento de histórias.

O conhecimento explícito é o conhecimento formal, facilmente transmissível entre indivíduos e grupos, por meio de fórmulas matemáticas, regras, especificações e manuais, podendo ser adicionado ao estoque de conhecimento observável da organização para facilitar a coordenação entre funções e atividades organizacionais e racionalizar procedimentos técnicos (CHOO, 2002). Segundo Choo (2003),

O conhecimento explícito pode se basear em objetos ou regras. O conhecimento baseia-se no objeto quando é codificado em séries de símbolos (palavras, números, fórmulas) ou em objetos físicos (equipamentos, documentos, modelos). [...] O conhecimento explícito é baseado em regras quando é codificado em normas, rotinas ou procedimentos operacionais-padrão. (CHOO, 2003, p. 185).

Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) desenvolveram o modelo SECI de conversão do conhecimento. Esse modelo é dividido em etapas denominadas socialização, externalização, combinação e internalização, que ocorrem em uma espiral contínua e retroalimentável. A etapa de socialização envolve o compartilhamento de informações com troca de conhecimentos tácitos face a face. A etapa de externalização envolve atividades como a utilização de metáforas e analogias presentes nas narrativas dos casos, possibilidade de os participantes das discussões em sala de aula externarem relatos pessoais que exemplifiquem a sua compreensão do caso, incorporação de experiências pessoais nas bases de dados organizacionais

ao se construir casos baseados em fatos reais que ocorreram na organização. A etapa de combinação envolve atividades tais quais o processamento de informações por meio de agrupamento e síntese de informações. A etapa de internalização envolve a reflexão acerca da prática individual e a ressignificação de vivências, práticas e modelos mentais que serão internalizados como novos conhecimentos.

## 2.3 O MÉTODO DO CASO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Graham (2010), os estudos de caso, que serão denominados “casos” para os propósitos deste artigo<sup>3</sup>, representam uma fonte valiosa para fins de aprendizagem organizacional e de transferência de conhecimento em instituições públicas, pois permitem o estudo de assuntos complexos e multifatoriais sob ângulos diferentes. O uso de casos na gestão do conhecimento também é sugerida por Probst (2002), para quem a escrita de casos retrata o conhecimento tácito e a experiência adquirida ao longo do tempo. Por se tratarem de narrativas que sistematizam experiências organizacionais, os casos permitem o registro de conhecimentos tácitos que de outra forma ficariam restritos ao indivíduo e poderiam ser perdidos em processos de aposentadorias, exonerações, demissões ou mudanças setoriais, ainda que fossem relevantes para a organização. Os casos facilitam o compartilhamento de experiências e revelam desafios e oportunidades com os quais a organização se depara, ao abordar lições aprendidas e documentar melhores práticas ou apontar vulnerabilidades e promover análises para prevenção de erros (GRAHAM, 2010; PROBST, 2002). Graham (2010) ressalta, ainda, que os casos permitem identificar e documentar práticas relevantes à aprendizagem organizacional no contexto organizacional. Ademais, a escrita de casos permite a aprendizagem organizacional não somente ao se explicitar, coletar e documentar conhecimentos, mas também ao se promover uma reflexão sobre eles, demonstrando sua importância e permitindo

---

<sup>3</sup>Visando à desambiguação terminológica, considera-se o termo “estudo de caso” exclusivamente no delineamento de pesquisa no âmbito da metodologia de pesquisa científica, sendo o “método de caso” o termo usado para a metodologia de ensino e aprendizagem (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006; GIL, 2009; MARTINS, 2008; MATTAR, 2017; PEREIRA, 2012). Segundo Alberton e Silva (2018), a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) passou a adotar a nomenclatura “caso para ensino” no Brasil, contribuindo para a homogeneização do termo. Entretanto, no presente artigo, optou-se pelo uso “caso”, pelo fato de o termo ser mais amplamente usado em diversas áreas do conhecimento.



sua aplicação na organização, com vistas ao compartilhamento, distribuição e retenção de conhecimentos (PROBST, 2002).

Probst (2002) relata que muitas organizações investem somente em plataformas informáticas de disseminação do conhecimento, que são superpostas a estruturas organizacionais existentes, mas nem sempre atingem os resultados esperados. Segundo o autor, essas ferramentas ficam subutilizadas e se tornam apêndices ao invés de se tornarem verdadeiramente interligados à prática, por motivos como, por exemplo, a dificuldade de se usar a ferramenta, o conflito entre a ferramenta e a cultura organizacional ou o estilo prevalente de gestão. Com base em estudos realizados na Siemens, Probst (2002) sugere o uso de uma metodologia prática de escrita de casos como ferramenta de aprendizagem organizacional para a criação, desenvolvimento, transferência e retenção de conhecimentos. Para Gibbert, Probst e Davenport (2003), em seu estudo sobre gestão do conhecimento na Siemens, a escrita cooperativa de casos é uma ferramenta de documentação do conhecimento e da experiência adquirida pela empresa ao longo do tempo.

No âmbito da administração pública é importante aprender com as próprias experiências (GRAHAM, 2010; GWEE, 2018) e gerar mecanismos para criação e compartilhamento de conhecimentos. Choo (2016) corrobora essa premissa ao afirmar que a metodologia de casos, baseada no questionamento e resolução de problemas, pode ser estendida a outras áreas da experiência humana, tais como problemas políticos e problemas sociais. Em consonância, Sharp, Aguirre e Kickham (2017) desenvolveram casos para o ensino de ética e liderança, com foco em situações e experiências voltadas para a realidade do serviço público. Há experiências também no uso de casos para a formação de docentes (CADENA VON BAHTEN; ENGELHORN, 2017; SERDAR TÛLÛCE, 2016; COELHO, 2015; VÁZQUEZ-ZENTELLA; PÉREZ GARCÍA; BARRIGA ARCEO, 2014; ARAMENDI JAUREGUI *et al.* 2014; DUEK, 2011). Ademais, Eslava (2017) sugere o uso de casos para a construção de conhecimento na área de estudo da teoria e análise da aplicação de políticas públicas latino-americanas, para avaliarem as diversas alternativas cabíveis sem a pretensão de se apresentar receitas prontas. Para o autor,

Por esta razão, a atividade pedagógica tem que superar a aula magistral [expositiva] para acomodar as contribuições de líderes, funcionários públicos, empresários, trabalhadores, camponeses e uma longa lista de protagonistas da ação pública. A fim de construir conhecimento relevante, a noção de especialista abre espaço para o papel de intermediário entre os atores envolvidos nas questões sociais e os tomadores de decisões públicas. (ESLAVA, 2017, p. 254, tradução nossa).

Graham (2010) cita diversas experiências mundiais de repositórios de casos utilizados em programas de capacitação de servidores públicos por escolas de governo, tais como o Programa de Estudos de Caso Anzog, criado pela Escola de Governo da Austrália e da Nova Zelândia, a Escola do Serviço Público Canadense (Canada School of Public Service – CSPS) e o Instituto de Administração Pública do Canadá (Institute of Public Administration of Canada - Ipac). Gwee (2018) reporta que o setor público de Cingapura utiliza a documentação de histórias institucionais em forma de casos desde 2009. Essa iniciativa de documentação de experiências em forma de casos, segundo a autora, ocorreu inicialmente no âmbito do Ministério de Desenvolvimento Nacional para registrar políticas, processos e lições aprendidas no desenvolvimento de Cingapura e foi ampliado posteriormente para outros órgãos públicos de Cingapura, com a finalidade de treinamento interno. No Brasil, Almeida (2018) sugere a adoção do método de casos pelas Escolas Institucionais dos Ministérios Públicos, para fins de formação e aperfeiçoamento funcional de membros e servidores.

## 2.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente artigo consiste de um levantamento bibliográfico inicial sobre o método de casos e sobre gestão do conhecimento, realizado em livros, teses e dissertações, visando respaldar revisão sistemática de literatura, realizada nas bases de dados de acesso aberto ERIC, SciELO e Redalyc em janeiro de 2019.

Para a revisão sistemática de literatura, foram usados os descritores “case method”+ “knowledge management”, “case writing”+ “knowledge management” e “casos para ensino”+ “gestão do conhecimento” selecionando-se somente artigos

científicos publicados em periódicos publicados entre os anos de 2015 e 2019 e com processo de revisão por pares. Em razão da quantidade de resultados para as buscas na base Redalyc, foram realizadas buscas somente no período de 2017 a 2019. Optou-se também pelo critério de seleção de artigos constantes somente em revistas de acesso livre. Para fins de definição da conceituação, utiliza-se o termo “acesso aberto” para designar a opção de uso do conteúdo, respeitando-se direitos autorais e o termo “acesso livre” para designar o modelo de negócio de periódico científico gratuito (BAYLEY, 2003 *apud* GUÉDON, 2010). Após a busca inicial e posterior refinamento, todos os artigos tiveram título e resumo analisados com o objetivo de se identificar aqueles que se tratavam de “estudos de caso” (*case study*) pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso”, como metodologia pedagógica, conforme a desambiguação terminológica pretendida no presente trabalho. Aqueles artigos que se tratavam de “estudos de caso” foram desconsiderados para os fins do presente trabalho. Foram também descartados os artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave. Por fim, foram descartados artigos que não abordassem em seu corpo o uso do método de casos para a gestão do conhecimento. Os procedimentos detalhados da revisão sistemática estão descritos no Quadro 1.

**Quadro 1.** Procedimentos metodológicos adotados na revisão sistemática

Objetivo	Verificar se o método de casos tem sido documentado na literatura como ferramenta de gestão de conhecimento.
Descritores utilizados	“case method” + “knowledge management”; “case writing” + “knowledge management”; e “caso para ensino” + “gestão do conhecimento”
Âmbito da pesquisa	Bases de dados Eric, SciELO e Redalyc
Critérios de inclusão	Artigos de revistas científicas, com revisão por pares (peer review), acesso livre (open access), publicados em português, inglês ou espanhol, entre os anos de 2015 e 2019 (em razão da quantidade de resultados para as buscas na base Redalyc, foram realizadas buscas somente no período de 2017 a 2019).

Critérios de exclusão	Literatura cinzenta; artigos que tratam de “estudos de caso” pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso” como metodologia pedagógica; artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave; artigos que não abordam o uso do método de casos para a gestão do conhecimento em seu corpo; artigos que consistam de exemplos de casos para o ensino.
Critérios de validade metodológica	Dupla checagem, verificação dos critérios de inclusão e exclusão.
Resultados	Descrição da pesquisa e registro dos procedimentos.

Seguindo-se os procedimentos metodológicos descritos, passa-se à discussão dos resultados obtidos a partir dos artigos selecionados na base de dados.

## 2.5 RESULTADO E DISCUSSÃO

A busca realizada na base de dados SciElo para os termos “case method”+“knowledge management”, “case writing”+“knowledge management” e “casos para ensino”+“gestão do conhecimento” não obteve nenhum resultado.

Na base de dados Eric, os resultados da busca “casos para ensino”+“gestão do conhecimento” também não obtiveram nenhum resultado. Já a busca com os descritores “case method”+“knowledge management” resultou em 2.097 resultados, que, posteriormente foi refinada para artigos científicos, com revisão por pares, acesso aberto (texto completo disponível na base de dados Eric), somente artigos publicados em periódicos e publicação a partir do ano de 2015, com resultado de 93 artigos restantes. Destes, foram excluídos aqueles artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave, resultando em seis artigos. Desses, todos foram excluídos pelos critérios de exclusão referente à desconsideração daqueles artigos que se tratavam de “estudos de caso” pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso” como metodologia pedagógica.

A busca com os descritores “case writing”+“knowledge management” na base de dados Eric também resultou em 2.097 resultados. Após refinamento da

busca por artigos científicos, com revisão por pares, acesso aberto (texto completo disponível na base de dados Eric), somente artigos publicados em periódicos e publicação a partir do ano de 2015, a busca resultou em 93 artigos. Apesar da coincidência numérica, os artigos selecionados pela busca no Eric não foram os mesmos artigos da busca anterior, com os descritores “case method” + “knowledge management” até esta etapa. Destes, foram excluídos aqueles artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave, resultando em seis artigos. Desses artigos, agora idênticos aos seis artigos resultantes da busca com os descritores “case method” + “knowledge management”, todos foram excluídos pelos critérios de exclusão referente à desconsideração daqueles artigos que se tratavam de “estudos de caso” pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso” como metodologia pedagógica.

Na base de dados Redalyc, os resultados da busca “case method” + “knowledge management”, resultaram em 3.891 resultados. Como a busca se deu somente por artigos abertos e optou-se por refinar a seleção posteriormente com busca para artigos científicos publicados somente em 2017 e 2018, o que resultou em 495 artigos. Destes, foram excluídos aqueles artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave, resultando em 13 artigos. Desses 13 artigos restantes, cinco foram excluídos pelo critério de exclusão referente à desconsideração daqueles artigos que se tratavam de “estudos de caso” pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso” como metodologia pedagógica. Dos oito artigos restantes, todos foram descartados pelo critério de exclusão referente a artigos que não abordam o uso do método de casos para a gestão do conhecimento em seu corpo.

Ainda na base de dados Redalyc, os resultados da busca “casos para ensino” + “gestão do conhecimento”, resultaram em 3.193 resultados. Como a busca se deu somente por artigos abertos, optou-se por considerar somente artigos científicos publicados em 2017 e 2018, o que resultou em 375 artigos. Destes, foram excluídos aqueles artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave, resultando em 28 artigos. Desses 28 artigos restantes, 24 foram excluídos pelo

critério de exclusão referente a artigos que consistam de exemplos de casos para o ensino. Dos quatro artigos restantes, três foram desconsiderados em razão do critério de exclusão referente à desconsideração daqueles artigos que se tratavam de “estudos de caso” pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso” como metodologia pedagógica. O artigo restante foi descartado pelo critério de exclusão referente a artigos que não abordam o uso do método de casos para a gestão do conhecimento em seu corpo.

Nabase de dados Redalyc, os resultados da busca “case writing” + “knowledge management”, resultaram em 3.656 resultados. Como a busca se deu somente por artigos abertos, optou-se por considerar somente artigos científicos publicados em 2017 e 2018, o que resultou em 463 artigos. Destes, foram excluídos aqueles artigos em que não constassem os termos “case method”, “case”, “caso” ou “caso para ensino” como parte do título, resumo e/ou das palavras-chave, resultando em cinco artigos. Desses, um foi excluído pelo critério de exclusão referente à desconsideração daqueles artigos que se tratavam de “estudos de caso” pertinentes à metodologia de pesquisa e não ao “método de caso” como metodologia pedagógica. Dos quatro artigos restantes, três foram descartados pelo critério de exclusão referente a artigos que não abordam o uso do método de casos para a gestão do conhecimento em seu corpo. Após a verificação dos critérios de inclusão e exclusão, somente um artigo foi selecionado, conforme se depreende do Quadro 2.

**Quadro 2.** Artigos selecionados para os descritores “case writing” + “knowledge management” na base de dados Redalyc

Descritores	Autor / Ano	Objetivos
“case writing” + “knowledge management”	Barroso Tanoira (2017)	Testar a eficácia de um procedimento para ensinar alunos de graduação para escrever e implementar casos para melhorar experiências de aprendizagem, adaptar-se mais rapidamente ao local de trabalho e prepará-los para o sucesso em sua carreira profissional.

Após a realização de todos os critérios de exclusão, somente um artigo foi selecionado para a busca realizada com os descritores “case writing” + “knowledge management”. Barroso Tanoira (2017) relata pesquisa realizada no México, em que estudantes universitários estagiários da auditoria superior do país, seguindo

metodologia fornecida pelo pesquisador, contaram com a orientação dos auditores governamentais para a redação de casos para serem estudados em suas classes. Barroso Tanoira (2017) concluiu que os casos são ótimas oportunidades para a geração, uso e transferência de conhecimento e afirmou que a escrita de casos fomenta o aprender a aprender em contexto real, conectando a prática à teoria e transferindo conhecimento. Para o autor, se a prática de solucionar casos entre os alunos é uma boa forma de aprendizado, a escrita de casos vai além e torna o aprendizado ainda mais rápido e eficiente, não tendo beneficiado somente os alunos e seus colegas, mas também os auditores governamentais que participaram do processo de escrita de casos.

Acredita-se que uma das razões para a baixa ocorrência de artigos tratando do potencial uso do método de casos na gestão do conhecimento pode ser a diversidade de nomenclaturas que o método recebe, sendo, inclusive, tratado como estudo de caso por alguns autores. Ressalve-se que dois artigos que tratavam do uso de estudos de caso na gestão do conhecimento foram excluídos da seleção (PLAZA-ANGULO, 2018; FIGUEIREDO; RAMOS FILHO, 2018), tendo ambos, inclusive, utilizado o modelo SECI descrito anteriormente neste trabalho. Essa exclusão se deveu ao fato de os artigos se caracterizarem mais como estudos de caso como desenho de pesquisa do que sendo método de caso como metodologia pedagógica. Entretanto, é importante salientar que o método de casos, em sua fase de escrita do caso, também utiliza de procedimentos muito similares àqueles usados no estudo de caso como metodologia de pesquisa, de forma que o uso potencial do método de caso na gestão do conhecimento também pode ser estudado na literatura dos estudos de casos.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de o resultado das buscas da presente pesquisa terem se mostrado escassos, acredita-se que o método de casos possa ser integrado a um conjunto de práticas que visam à geração contínua de conhecimento a ser difundido por toda a organização e possibilita abordar temáticas complexas de natureza interdisciplinar

e transdisciplinar. Por sua característica longitudinal, o caso constitui-se em uma metodologia para a compreensão do mundo real de modo multidimensional e multirreferencial, articulando teoria e prática. Dessa forma, espera-se que seja um instrumento potencial para mudar paradigmas, disseminando saberes e compartilhando o conhecimento.

Ademais, o material que constitui os casos pode ser utilizado como subsídio para ações educacionais de formação e capacitação, e sua aplicação pedagógica prioriza a integração entre teoria e vivência profissional. O uso pedagógico de casos permite a reflexão teórica e participação ativa dos alunos a partir de situações concretas, ao desafiá-los a tomar decisões e solucionar problemas reais com base nos dados disponibilizados, aprimorando a sua capacidade de julgamento de cenários e de tomada de decisão. Dessa forma, por meio das diversas escolas de governo, é possível implementar programas de formação e aperfeiçoamento de agentes públicos que envolvam o método de casos, desde a escrita dos casos até o seu uso posterior em sala de aula para novos servidores públicos.

O presente artigo não buscou esgotar o tema e reconhece-se a necessidade de comprovação empírica do pressuposto de que o método de casos pode ser utilizado como uma ferramenta de gestão do conhecimento em organizações como uma limitação do presente artigo. Assim, sugere-se a realização de trabalhos futuros que envolvam estudos empíricos que objetivem a comprovação da correlação entre o modelo de SECI de gestão do conhecimento e o processo de escrita e uso do método de casos.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S. Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local. **Inclusão Social**, v. 1, n. 2, p. 17-22, 2006. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1514/1712>. Acesso em: 1 set. 2018.

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. Como escrever um bom caso para ensino?: reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, set./out. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v22n5/1982-7849-rac-22-5-0745.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.



ALMEIDA, G. A. de. Métodos de ensino nas faculdades de direito dos Estados Unidos e a possibilidade de sua utilização nas escolas do Ministério Público brasileiro: reflexões a partir da experiência de pesquisa na Faculdade de Direito da Universidade de Syracuse. In: CAMBI, E.; ALMEIDA, G. A. de; MOREIRA, J. C. (org.). **30 anos da Constituição de 1988 e o Ministério Público: avanços, retrocessos e os novos desafios**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ARAMENDI JAUREGUI, P.; BUJAN VIDALES, K.; GARÍN CASARES, S.; VEGA FUENTE, A. Estudio de caso y aprendizaje cooperativo en la universidad. **Revista de Currículum y Formación de Profesorado**, v. 18, n. 1, p. 413-429, jan./abr. 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56730662024>. Acesso em: 13 jan. 2019.

BARROSO TANOIRA, F. G. Preparing undergraduate students for career success through case study writing and implementation in real job contexts. **Nova Scientia**, v. 9, n. 19, p. 568-594, 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203353519030>. Acesso em: 19 jan. 2019.

CADENA VON BAHTEN, A.; ENGELHORN, C. A. Engajando estudantes por meio da redação de bons casos: formação docente. **Revista Diálogo Educacional**, v. 17, n. 52, p. 387-407, out./dez. 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189154955005>. Acesso em: 19 jan. 2019.

CHOO, W. C. **The inquiring organization: how organizations acquire knowledge and seek information**. Nova Iorque: Oxford University Press, 2016.

CHOO, W. C. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 3. ed. Nova Jersey: Information Today, 2002.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

COELHO, F. M. O cotidiano da gestão escolar: o método de caso na sistematização de problemas. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 40, n. 4, p. 1261-1276, out./

dez. 2015. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=317241516016>. Acesso em: 24 dez. 2018.

DAGNINO, R. Ciência e tecnologia para o desenvolvimento local: uma proposta transformadora. **RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico**, ano 8, n. 14, p. 43-52, jul. 2006. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/issue/view/14>. Acesso em: 1 set. 2018.

DALFOVO, M. S. **Casos multiformatos em administração**: análise da influência dos estilos e ambientes de aprendizagem. 2013. 215 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2013. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Michael%20Samir%20Dalfovo.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOUBLEDAY, A. F. *et al.* Social constructivism and case-writing for an integrated curriculum. **Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning**, v. 9, n. 1, p. 44-57, abr. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1502>. Acesso em: 12 jan. 2019.

DUEK, V. P. **Educação inclusiva e formação continuada**: contribuições dos casos de ensino para os processos de aprendizagem e desenvolvimento profissional de professores. 2011. 351 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/14342>. Acesso em: 14 dez. 2018.

ELLET, W. **Manual de estudo de caso**: como ler, discutir e escrever casos de forma persuasiva. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ESLAVA, A. Análisis institucional de asuntos públicos: el problema de abastecimiento de oro para la joyería en Colombia. **Gestión y Política Pública**, México, v. 26, n. 1, p. 253-268, jun. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792017000100253&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000100253&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 15 jan. 2019.

FIGUEIREDO, F. S.; RAMOS FILHO, A. C. Lições aprendidas em projetos como

estratégia de sistematização do conhecimento organizacional: um estudo de caso de uma universidade pública federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 3, p. 63-85, set./dez. 2018. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319356599004>. Acesso em: 19 jan. 2019.

GARVIN, D. A. Making the case: professional education for the world of practice. **Harvard Magazine**, v. 106, n. 1, p. 56-107, set./out. 2003. Disponível em: <http://harvardmagazine.com/2003/09/making-the-case-html>. Acesso em: 24 nov. 2017.

GIBBERT, M.; PROBST, G.; DAVENPORT, T. H. **Cooperative case writing: a new approach for bridging theoretical significance and practical relevance?: relatório**. Genève: Université de Genève, 2003. Disponível em: <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5786>. Acesso em: 22 mar. 2018.

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

GIL, A. C. Elaboração de casos para o ensino de administração. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 2, n. 2, p. 7-16, jul./dez. 2004.

GUÉDON, J. C. Acesso aberto e divisão entre ciência predominante e ciência periférica. In: FERREIRA, S. M. S. P.; TARGINO, M. das G. (org.). **Acessibilidade e visibilidade de revistas científicas eletrônicas**. São Paulo: Editora SENAC: Cengage Learning, 2010.

GRAHAM, A. **Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: [http://antigo.enap.gov.br/images/livro\\_andrew\\_graham.pdf](http://antigo.enap.gov.br/images/livro_andrew_graham.pdf). Acesso em: 7 nov. 2017.

GWEE, J. **The case writer's toolkit**. Cingapura: Palgrave Macmillan, 2018.

INTERNATIONAL RECORDS MANAGEMENT TRUST. **Writing case studies: a manual**. Londres: IRMT, 1999. Disponível em: <https://www.irmt.org/>. Acesso em: 7 nov. 2018.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; CAMPOMAR, M. C. O caso como estratégia de ensino na área de administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417482003.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2018.

LYNN, L. E. **Teaching & learning with cases: a guidebook**. Nova Iorque: Chatam House Publishers, 1999.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, J. **Metodologias ativas: para a educação presencial, blended e a distância**. 1. ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

NAUMES, W.; NAUMES, M. J. **The art & craft of case writing**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PEREIRA, L. S. **Método do caso para o ensino em administração: fatores determinantes para sua utilização na visão de alunos e professores**. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012. Disponível em: <https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/1670>. Acesso em: 13 mar. 2018.

PLAZA-ANGULO, J. J. Creación de conocimiento en pequeños establecimientos hoteleros de España. **Revista Venezolana de Gerencia**, Venezuela, v. 23, n. 82, 2018. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115003>. Acesso em: 20 jan. 2019.

PROBST, G. J. B. Epilogue: putting knowledge to work: case-writing as a knowledge management and organizational learning tool. *In*: DAVENPORT, T. H.; PROBST, G. J. B. (org.). **Knowledge management case book: Siemens best practices**. 2. ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons. 2002.

SHARP, B. S.; AGUIRRE, G. C.; KICKHAM, K. **Managing in the public sector: a casebook in ethics and leadership**. 2. ed. Nova Iorque: Routledge, 2017.

SERDAR TÛLÛCE, H. Using the case story method in a teacher education practicum: affordances and constraints. **Educational Sciences: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 1275-1295, 2016. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1115046.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2019.

VÁZQUEZ-ZENTELLA, V.; PÉREZ GARCÍA, T. V.; BARRIGA ARCEO, F. D. El caso de Juan, el niño triqui: una experiencia de formación docente en educación intercultural. **Revista Mexicana de Investigación Educativa**, v. 19, n. 60, p. 129-154, jan./mar. 2014. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14029405007>. Acesso em: 15 jan. 2019.

VEGA, G. **The case writing workbook: a self-guided workshop**. 2. ed. Nova Iorque: Routledge, 2017.

ZITSCHER, H. C. **Metodologia do ensino jurídico com casos: teoria e prática (com exemplos do Direito do Consumidor e do Direito Civil)**. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

*Recebido em: 29/01/2019*

*Acesso em: 24/06/2019*