

# A PERCEPÇÃO DO USO DO MÉTODO DE CASOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO: EXPERIÊNCIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS

## THE PERCEPTION OF THE USE OF CASE METHOD FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE EXPERIENCE OF THE PUBLIC PROSECUTION OFFICE OF MINAS GERAIS

Alessandra de Souza Santos<sup>a</sup>  
Frederico de Carvalho Figueiredo<sup>b</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** O presente artigo objetivou verificar a percepção do uso do Método de Casos como potencial ferramenta de Gestão do Conhecimento, no âmbito do Ministério Público de Minas Gerais, podendo servir de base para outros órgãos da administração pública.

**Metodologia:** Trata-se de pesquisa de campo de caráter qualitativo, cuja coleta de dados se deu por meio de pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados se deu por análise de conteúdo, utilizando-se o *software* Iramuteq. As análises do *corpus* foram comparadas ao modelo SECI de conversão do conhecimento, conforme o protocolo proposto para a pesquisa.

**Resultados:** Os resultados demonstram que o Método de Casos cumpre todas as etapas do modelo SECI, o que sugere um potencial uso do Método de Casos como ferramenta de Gestão de Conhecimento. **Conclusões:** Verificou-se a relevância do Método de Casos para a Gestão do Conhecimento ao correlacionar o Método de Casos a um modelo de Gestão do Conhecimento amplamente reconhecido, por meio da triangulação de dados e a aplicação da teoria à prática.

**Descritores:** Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional. Espiral do Conhecimento. Modelo SECI. Método de Casos.

---

<sup>a</sup> Doutoranda em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. Analista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG). E-mail: alessandra@mpmg.mp.br

<sup>b</sup> Doutor em Gestão Urbana e Doutorando em Direito. Compõe a equipe de um dos membros da Corte do Tribunal Regional Eleitoral de Minas Gerais. E-mail: prof.frederico.figueiredo@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Casos práticos têm sido utilizados na educação há mais de 2.000 anos, desde a antiguidade na China e na Grécia (GIL, 2004). Registros de uso do Método de Casos também ocorreram na Prússia do século XVIII (ZITSCHER, 1999) e nos Estados Unidos, por volta de 1870 (IKEDA; VELUDO-DE-OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006; ALMEIDA, 2018; GARVIN, 2003; MATTAR, 2017; DALFOVO, 2013; ALBERTON; SILVA, 2018). O Método de Casos é uma metodologia ativa de ensino e aprendizagem, isto é, pressupõe o aprendiz como sujeito ativo de seu processo de ensino-aprendizagem, em oposição à tradicional exposição de conteúdo (ALBERTON; SILVA, 2018; VALDEVINO *et al.*, 2017; DALFOVO, 2013), e envolve atividades de alto nível cognitivo, tais como fazer análise, síntese e avaliação (MASETTO, 2015).

Também na literatura gerencial que trata de aprendizagem no nível organizacional, o Método de Casos tem sido utilizado para fins de transferência de conhecimento, pois permite o estudo de assuntos complexos e multifatoriais sob ângulos diferentes (GRAHAM, 2010), documentando histórias institucionais e melhores práticas desenvolvidas (GRAHAM, 2010; GWEE, 2018; PROBST, 2002). Baseados em pesquisa realizada na Siemens, Probst (2002) e Gibbert, Probst e Davenport (2003) sugerem a prática de escrita de casos como ferramenta de Aprendizagem Organizacional para a criação, desenvolvimento, transferência e retenção de conhecimentos, pois a escrita de casos cria conhecimentos por meio de um processo de reflexão sobre os saberes e experiências documentados e permite sua aplicação na organização.

Na administração pública, Graham (2010) enumera diversas experiências mundiais de Escolas de Governo em que se usam casos em programas de capacitação de servidores públicos, 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) afirma que o setor público de Cingapura documenta histórias institucionais no formato de casos desde 2009 para

treinamento. Sharp, Aguirre e Kickham (2017) desenvolveram casos para o ensino de ética e liderança no serviço público. Eslava (2017) propõe o uso de casos para criar conhecimento na área de análise da aplicação de políticas públicas latino-americanas. Adicionalmente, casos também têm sido utilizados na formação de docentes (CADENA VON BAHTEN; ENGELHORN, 2017; SERDAR TÜLÜCE, 2016; MARTINS COELHO, 2015; VÁZQUEZ-ZENTELLA; PÉREZ GARCÍA; BARRIGA ARCEO, 2014; ARAMENDI JAUREGUI *et al.* 2014; DUEK, 2011). 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. Corroborando essas experiências, Choo (2016) afirma que a metodologia de casos pode ser estendida à resolução de problemas políticos e sociais.

Apesar da importância do uso de casos no âmbito pedagógico e de Aprendizagem Organizacional, há pouca literatura retratando o Método de Casos como potencial ferramenta para a Gestão do Conhecimento. Burgoyne e Mumford (2001) afirmam que, apesar de não terem encontrado literatura que correlacionasse o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) e por Takeuchi e Nonaka (2008) nos estudos sobre casos, se o modelo SECI for aplicado ao Método de Casos, poder-se-á verificar que os quatro estágios da conversão do conhecimento ocorrem na preparação e na discussão do caso. Para os autores, essa oportunidade contribuiria para o aumento da aprendizagem no processo de caso, além de uma melhora na compreensão dos participantes sobre o que de fato ocorre no seu processo de aprendizagem, na dimensão epistemológica do processo da conversão do conhecimento.

Dessa forma, o presente artigo objetivou verificar a percepção do uso do Método de Casos como potencial ferramenta de Gestão do Conhecimento, no âmbito do Ministério Público de Minas Gerais, usando-se o modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) e Takeuchi e Nonaka (2008).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A Gestão do Conhecimento consiste do gerenciamento do contexto e das

condições pelos quais o conhecimento pode ser criado, compartilhado e utilizado, de forma alinhada à estratégia organizacional (CHOO, 2003). O autor adverte que a criação, transmissão e a aplicação do conhecimento relevante para a empresa ainda representam um grande desafio, uma vez que experiências e saberes se encontram normalmente dispersos pela organização de forma a não serem localizados, por estarem concentrados nos indivíduos.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) afirmam que o conhecimento não se restringe a documentos ou repositórios, “mas também emerge de rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”, isto é, dos saberes tácitos dos trabalhadores. Para os autores, a transferência de conhecimento dentro de uma organização ocorre independentemente de a organização gerenciá-lo e essa transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso organizacional. Do ponto de vista organizacional, Choo (2003) complementa que o conhecimento tácito tem pouco valor se permanecer limitado ao nível individual, mas pode servir de base para a emergência do conhecimento explícito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito (pessoal) em conhecimento explícito visando promover inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços na organização (CHOO, 2003).

O conhecimento tácito é vital para a organização, por ser fonte para a criação de novos conhecimentos, e representa o conhecimento pessoal, difícil de se formalizar ou comunicar. Ele pode ser transferido e compartilhado pela observação, pelo uso de analogias, metáforas, modelos e pela prática de compartilhamento de histórias. O conhecimento explícito é o conhecimento observável da organização, facilmente transmissível, por estar contido em fórmulas matemáticas, regras, especificações, relatórios e manuais, permitindo a coordenação entre funções e atividades organizacionais ou a racionalização de processos e procedimentos técnicos (CHOO, 2002). A construção do conhecimento organizacional ocorre com a sinergia e a complementaridade entre conhecimentos tácito e explícito, por meio do processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa (CHOO, 2003).

Nonaka e Takeuchi (1997) e Takeuchi e Nonaka (2008) desenvolveram o modelo SECI de conversão do conhecimento e a sua denominação provém do

acrônimo para as etapas representadas no modelo (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Esse processo ocorre por meio de uma espiral contínua e retroalimentável de conversão do conhecimento.

A etapa da socialização envolve a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Segundo Choo (2003), essa etapa ocorre pelo compartilhamento de experiências, por meio da observação, da imitação e da prática. Para Silva (2004), a socialização ocorre quando há compartilhamento de experiências e modelos mentais via trabalho em equipe e comunicações ‘face a face’, por meio de observação, imitação e prática acompanhada por tutor, pela prática de sessões de *brainstorming* (tempestade de ideias) disseminados e discutidos sob várias perspectivas por grupos heterogêneos. Silva (2004, p. 145) sintetiza a socialização como sendo a “troca de conhecimentos face a face entre pessoas”.

A externalização é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Para Choo (2003), a externalização é o processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos pelo uso de metáforas, analogias e modelos. Segundo Silva (2004), a externalização acontece pela representação simbólica do conhecimento tácito através de modelos, conceitos e hipóteses construídos por meio de metáforas, analogias ou dedução/indução, de maneira a se externar o máximo possível do conhecimento tácito. Silva (2004, p.146) sintetiza a externalização como sendo “o registro do conhecimento da pessoa feito por ela mesma”.

A etapa da combinação envolve a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Segundo Choo (2003), a combinação é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes, como, por exemplo, classificação e organização de informação existente em bancos de dados para produzir novos conhecimentos explícitos. Conforme Silva (2004), a combinação envolve o processamento da informação, uma vez que ocorre por meio do agrupamento (classificação, sumarização) e processamento de diferentes conhecimentos explícitos. Silva (2004, p. 146) sintetiza a combinação como sendo “o agrupamento dos registros de conhecimentos”.

A etapa da internalização envolve a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Segundo Choo (2003), a internalização é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, sendo internalizado pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns. Para Choo (2003, p. 39), o processo de internalização é facilitado se “o conhecimento é captado em documentos ou transmitido na forma de histórias, de modo que os indivíduos possam reviver indiretamente a experiência de outros”. Para Silva (2004), a internalização ocorre, normalmente, por meio da reinterpretação e ou ressignificação individual de vivências e práticas (melhores práticas e lições aprendidas), reflexão sobre a prática individual (*learning by doing*) e estudo de documentos em diferentes formatos/tipos. Silva (2004, p. 146) sintetiza a internalização como sendo “o aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimentos”.

Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) citam também cinco condições capacitadoras para que a organização promova a espiral de conhecimento e conseqüentemente o processo de criação do conhecimento organizacional, sendo elas (i) a intenção, (ii) a autonomia, (iii) a flutuação e o caos criativo, (iv) a redundância e (v) variedade.

A intenção pode ser compreendida como a definição organizacional clara dos conhecimentos a serem criados e armazenados; a autonomia representa a liberdade de ação individual e motivação; a flutuação/caos criativo permitem que a organização explore a ambiguidade por meio do questionamento da validade de premissas e atitudes em relação ao mundo, para melhorar seu próprio sistema de conhecimento; a redundância refere-se à informação que ultrapassa as exigências operacionais imediatas dos membros da organização, por meio de sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócios, as responsabilidades administrativas e a empresa como um todo; e a variedade refere-se às diferentes maneiras de se combinar informações de modo acessível em todos os níveis organizacionais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

### **3 METODOLOGIA**

O processo metodológico utilizado na presente pesquisa se trata de

pesquisa de campo, desenhada por meio de método dedutivo, abordagem qualitativa e caráter descritivo, tendo como unidade de análise o grupo de estudos da Procuradoria de Justiça de Direitos Difusos e Coletivos (PJDDC) do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG).

O grupo de estudos da PJDDC é coordenado por Procurador de Justiça e composta por 18 (dezoito) estagiários de pós-graduação e desenvolve a redação de casos a partir de banco de dados de pareceres, visando o acompanhamento e a evolução dos resultados da atividade funcional da referida Procuradoria de Justiça. O grupo de pesquisas utiliza o raciocínio indutivo a partir de casos concretos, por meio da análise de petições iniciais, termos de ajustamento de conduta, recomendações, pareceres e razões de recurso produzidos pelo MPMG e acórdãos de Tribunais, para sistematizar o conhecimento em fichas de pesquisa e em planilhas. Dessa sistematização, o grupo extrai então as posições do Ministério Público e as linhas de evolução de jurisprudência, visando identificar as diferentes interpretações das normas relevantes.

O objetivo geral da pesquisa foi verificar se o Método de Casos pode ser efetivamente aplicado no MPMG como ferramenta de Gestão do Conhecimento por meio de sua Escola Institucional, o Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF). Os objetivos específicos foram: verificar a percepção dos estagiários do grupo de estudos sobre a criação de conhecimento e aprendizagem no nível organizacional e; verificar a percepção dos membros do MPMG que já ocuparam cargos de direção e/ou função de membro de unidade colegiada do CEAF, quanto à aplicabilidade e efetividade do uso institucional do Método de Casos para criação de conhecimento e Aprendizagem Organizacional.

Os sujeitos da pesquisa constituíram-se dos 18 (dezoito) estagiários de pós-graduação participantes do grupo de estudos da PJDDC e de pelo menos 4 (quatro) membros do MPMG dentre aqueles que já ocuparam cargos de direção e/ou função de membro de uma das unidades colegiadas no CEAF. Importante ressaltar que os membros do MPMG que foram entrevistados tomaram conhecimento da iniciativa do grupo de estudos por meio da contextualização da presente pesquisa. A pesquisa utilizou amostra intencional, não-probabilística e não aleatorizada e os sujeitos foram escolhidos por julgamento e acessibilidade,

considerando-se a disponibilidade para a realização da entrevista e, no caso dos membros do MPMG, aqueles que tivessem escolaridade em nível de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*.

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram pesquisa documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. O protocolo de pesquisa baseou-se no modelo SECI proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e Takeuchi e Nonaka (2008) e utilizou os construtos: (1) Socialização; (2) Externalização; (3) Combinação; (4) Internalização; e (5) Condições Capacitadoras.

Inicialmente, a pesquisa consistiu de observação participante das reuniões do grupo de pesquisas da PJDDC e sua posterior transcrição e registro em caderno de campo. No segundo momento da pesquisa, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com os estagiários da PJDDC e também com membros do MPMG (ocupantes de cargos de direção e/ou membro de unidades colegiadas no CEAF). As entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas na íntegra, tratadas e submetidas à análise de conteúdo segundo Bardin (2016), utilizando-se o *software Interface de R pour les analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq).

Foram realizadas 14 (catorze) entrevistas semiestruturadas ao todo, sendo 5 (cinco) entrevistas com o grupo de membros do MPMG e 9 (nove) entrevistas com o grupo dos estagiários de pós-graduação da PJDDC/MPMG. Os sujeitos entrevistados na pesquisa são caracterizados no quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 - Caracterização dos sujeitos entrevistados na pesquisa.**

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	FORMAÇÃO	TEMPO DE TRABALHO NO MPMG
Entrevistado nº 01	masculino	Membro do MP	Pós-doutorado completo	26 anos
Entrevistado nº 02	masculino	Membro do MP	Doutorado completo	30 anos
Entrevistado nº 03	masculino	Membro do MP	Doutorado completo	24 anos
Entrevistado nº 04	masculino	Membro do MP	Doutorado completo	17 anos
Entrevistado nº 05	masculino	Membro do MP	Pós-graduação <i>lato sensu</i> completa	31 anos
Entrevistado nº 06	masculino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> completa	1 ano



Entrevistado nº 07	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> incompleta	1 ano e 1 mês
Entrevistado nº 08	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> incompleta	1 ano
Entrevistado nº 09	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> incompleta	1 ano e 6 meses
Entrevistado nº 10	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> incompleta	1 ano e 5 meses
Entrevistado nº 11	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> completa	1 ano e 5 meses
Entrevistado nº 12	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> incompleta	1 ano e 1 mês
Entrevistado nº 13	masculino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> completa	1 ano e 2 meses
Entrevistado nº 14	feminino	Estagiário	Pós-graduação <i>lato sensu</i> completa	1 ano

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Após a transcrição na íntegra das entrevistas, elas foram adequadas à linguagem do *software* Iramuteq, formando o *corpus* textual objeto da presente análise, com base em Camargo e Justo (2018) e Salviati (2017). O Iramuteq foi utilizado em sua versão 0.7 Alpha 2 e o *software* R, *software* estatístico sobre o qual o Iramuteq se ancora, em sua versão 3.1.2.

Em relação à pesquisa documental, as interações escritas disponíveis na ferramenta de comunidade de prática utilizada pelo grupo de pesquisas foram analisadas e os trechos mais representativos foram selecionados. O estagiário de nº 15, cuja postagem foi analisada na pesquisa documental, não participou das entrevistas semiestruturadas, pertence ao sexo feminino, cursa Pós-graduação *lato sensu* e trabalha há um ano no MPMG.

Por se tratar de pesquisa que envolve a participação de seres humanos, esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética do Centro Universitário Una, tendo sido aprovada sob o parecer CAAE nº 99959218.4.0000.5098.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, foi realizada a classificação do *corpus* segundo o Método de Reinert (1990 *apud* CAMARGO; JUSTO, 2018), que propõe uma Classificação Hierárquica Descendente (CHD). Nessa análise, os segmentos de texto (ST) são classificados conforme seu respectivo vocabulário, sendo o conjunto de termos particionado conforme a frequência das raízes das palavras (SALVIATI, 2017).

“Essa análise visa obter classes de ST que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si, e vocabulário diferente dos segmentos das outras classes” (CAMARGO; JUSTO, 2018, p. 15-16). Na análise CHD de Reinert, optou-se pela classificação simples sobre o ST, em que a classificação incide sobre os segmentos de texto delimitados pelo *software* (análise padrão), devido à extensão dos textos (CAMARGO; JUSTO, 2018).

Os resultados da classificação CHD demonstraram a existência de 264 textos, contendo 921 segmentos de texto que compõem o *corpus* textual. Desses 921 segmentos de texto, foram classificados 870 segmentos de conteúdo significativo (94.46%). Para uma classificação ser considerada válida, há necessidade de retenção mínima de 75% dos ST (CAMARGO; JUSTO, 2018).

Na CHD emergiram 23.152 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 3.593 formas distintas, 2.588 lemas e 2.153 com uma única ocorrência (hapax). O *corpus* foi dividido em 921 ST, e destes, 870 ST foram equiparadas por meio da CHD, ou seja 94,46% do total de ST, o que indica o grau de semelhança no vocabulário das classes resultantes, conforme figura 1.

**Figura 1** - Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

```
+++-----+++
|i|R|a|M|u|T|e|Q| - Tue Apr 9 16:52:34 2019
+++-----+++

Número de textos: 264
Número de segmentos de texto: 921
Número de formas distintas: 3593
Número de ocorrências: 23152
Número de lemas: 2588
Número de formas ativas: 2359
Número de formas suplementares: 100
Número de formas ativas com a frequência >= 3: 626
Média das formas por segmento: 25.137894
Número de classes: 5
870 segmentos classificados de 921 (94.46%)
```

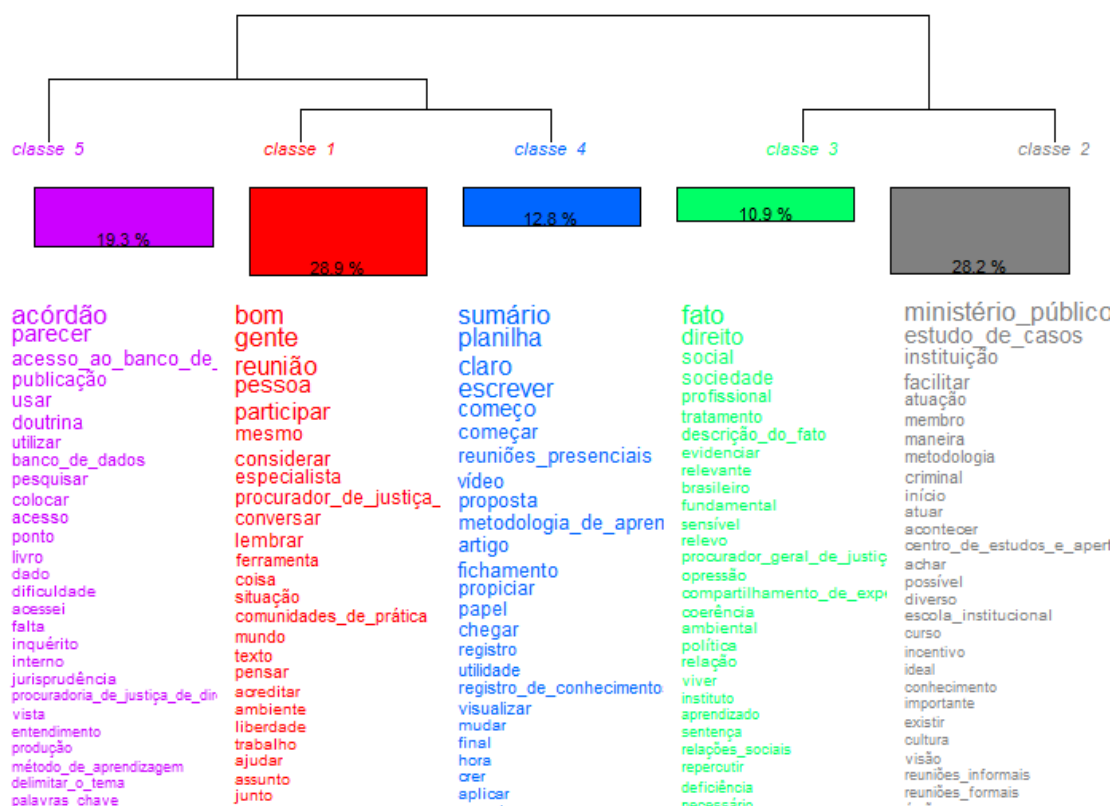
```
#####
temps: 0h 1m 2s
#####
```

**Fonte:** Autoria própria (2019).

A análise CHD do Iramuteq também faz o agrupamento do conteúdo das entrevistas a partir de uma base estatística cuja fórmula é o Qui-quadrado ( $X^2$ ), organizando os dados em um dendograma, que serve para ilustrar as relações

entre as classes (CAMARGO; JUSTO, 2018). O conteúdo do *corpus* analisado foi estruturado em cinco categorias: categoria 1, com 251/870, isto é, 28,85% de ST; categoria 2, com 245/870, isto é, 28,16% de ST; categoria 3, com 95/870, isto é, 10,92% de ST; categoria 4, com 111/870, isto é, 12,76% de ST; e categoria 5, com 168/870, isto é, 19,31% de ST. No dendograma da CHD gerado em sua forma vertical é possível identificar as formas ativas (palavras) contidas nos segmentos de textos associados a cada classe, além da porcentagem a que cada classe representa, conforme figura 2.

**Figura 2 - Dendograma de análise de CHD**

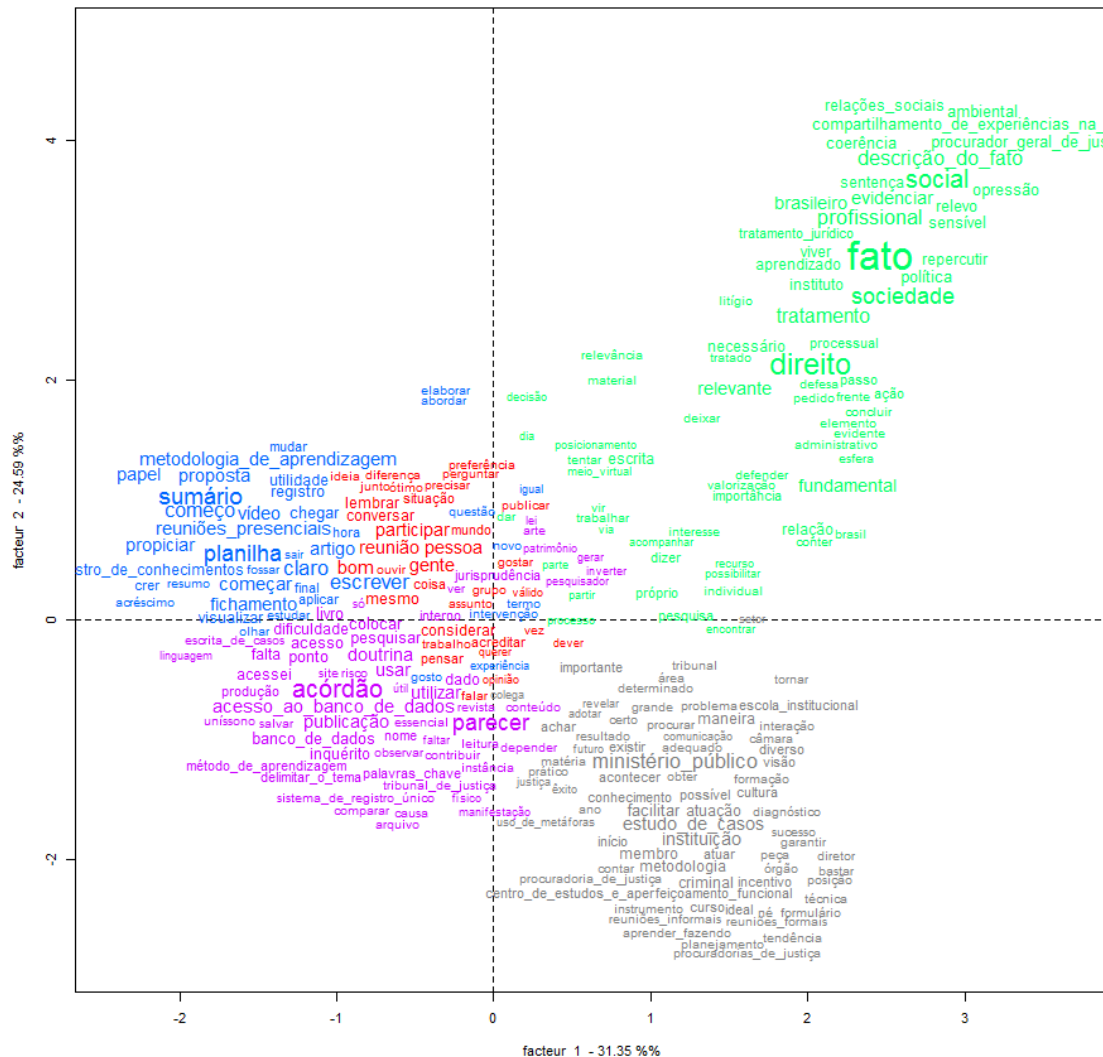


Fonte: Autoria própria (2019).

Em seguida, foi gerado o gráfico de Análise Fatorial de Correspondência (AFC) que, por meio da análise CHD, representa as diferentes palavras e variáveis associadas a cada uma das classes da CHD e sua dispersão em um plano cartesiano, que representa graficamente a visualização da proximidade entre classes ou palavras pelo cálculo das frequências e os valores de correlação qui-quadrado ( $X^2$ ) de cada palavra do *corpus*, partindo de uma frequência pré-definida, com a AFC disposta em uma tabela de contingência que cruza as

formas ativas e as variáveis (SALVIATI, 2017).

**Figura 3 - Análise Fatorial de Correspondência (AFC) do CHD**



Fonte: Autoria própria (2019).

No gráfico 3 de AFC gerado por meio da análise do *corpus* da presente pesquisa, as palavras se dispersam nos quadrantes da análise e a proximidade das palavras ao eixo horizontal demonstra a maior conexão entre as categorias representadas. Quanto mais as palavras se distanciam do eixo horizontal, menor ligação existe entre as categorias representadas. Ocorreu grande proximidade de todas as categorias ao eixo central, o que denota a grande conexão das classes temáticas representadas entre si.

Após a análise do gráfico 3 de AFC e na figura 2, procedeu-se à confrontação das classes temáticas geradas nos dendogramas com o protocolo

da presente pesquisa, sendo possível correlacionar as classes temáticas geradas pela análise do Iramuteq aos construtos propostos no protocolo. Os resultados obtidos foram os seguintes: (a) a Socialização corresponde à classe temática 3, representada em verde, em razão da ocorrência de termos ligados ao compartilhamento de informações; (b) a Externalização corresponde à classe temática 4, representada em azul, em razão da ocorrência de palavras ligadas ao registro de conhecimentos; (c) a Combinação corresponde à classe temática 5, representada em lilás, em razão da ocorrência de palavras ligadas à sistematização de informações; (d) a Internalização corresponde à classe temática 2, representada em cinza, em razão da ocorrência de palavras ligadas à internalização de conhecimentos; e (e) Condições Capacitadoras corresponde à classe temática 1, representada em vermelho, em razão da ocorrência de palavras ligadas à motivação e à autonomia, a condição capacitadora mais observada nas respostas dos entrevistados.

Com base na análise dos dados obtidos pelo *software* Iramuteq, acredita-se que o Método de Casos cumpre todas as etapas de conversão do conhecimento propostas no modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) e por Takeuchi e Nonaka (2008). Isso se dá em razão de as categorias temáticas encontradas na presente pesquisa demonstrarem uma correlação com o protocolo baseado no modelo SECI. Corroborando esse entendimento, tem-se que o gráfico de AFC gerado também é uma representação significativa, pois demonstra a proximidade entre as classes temáticas em razão de sua proximidade ao eixo central, o que poderia ser explicado quando se aplica o modelo SECI, que é representado por uma espiral contínua e retroalimentável. Dessa forma, a ocorrência das palavras de forma muito próxima nos quadrantes demonstra que a sua coocorrência é intimamente ligada e mesmo interdependente entre si, apesar de as classes de palavras constarem de diferentes grupos de temas lexicais, segundo Bardin (2016). Ressalte-se que as etapas de criação de conhecimento propostas no modelo SECI também podem ser encontradas representadas nas falas dos entrevistados, existindo ainda menção às condições capacitadoras para que ocorra o processo de criação de conhecimento organizacional. A ocorrência de diversos termos ligados às etapas

de conversão do conhecimento corrobora então o entendimento de que o Método de Casos cumpre todas as etapas de conversão do conhecimento propostas no modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Adicionalmente à análise realizada dos dados gerados pelo Iramuteq, também a observação participante das reuniões do grupo de estudos verificou a ocorrência das seguintes atividades, consideradas como variáveis para os construtos propostos no protocolo da pesquisa, conforme se depreende abaixo:

a) Socialização: compartilhamento de experiências; troca de conhecimentos tácitos face a face; coleta de informações dentro e fora da organização; conversa com especialistas; reunião informal na qual se compartilhe práticas e modelos mentais;

b) Externalização: utilização de metáforas e analogias para explicar conceitos; registro do conhecimento obtido pelos próprios participantes; relatos pessoais para registrar a produção do conhecimento;

c) Combinação: processamento da informação (classificação e organização de informação); produção de novos documentos a partir de informações coletadas em várias fontes; agrupamento e síntese de registros de conhecimentos explícitos;

d) Internalização: internalização de conhecimento pelo estudo de documentos, manuais ou rotinas de trabalho; internalização de conhecimento pela ressignificação de vivências, práticas e modelos mentais; reflexão sobre a prática individual por meio de “aprender-fazendo”;

e) Condições Capacitadoras: autonomia, liberdade de ação e motivação individual.

Na análise documental das interações escritas disponíveis na ferramenta de comunidade de prática utilizada pelo grupo de pesquisas, verificou-se a ocorrência de diversas referências a todas as variáveis previstas nos construtos do protocolo da pesquisa. É interessante salientar que a motivação e a liberdade de participação também são condições capacitadoras que podem ser verificadas nas postagens dos participantes do grupo de pesquisa. Uma seleção da relação entre os indivíduos, suas postagens e os construtos encontrados com suas respectivas variáveis pode ser visualizada no quadro 2 a seguir.

**Quadro 2 - Relação entre pesquisa documental e protocolo de pesquisa**

INDIVÍDUO	POSTAGEM	CONSTRUTOS / VARIÁVEIS OBSERVADAS
Estagiário nº 15	Prezados colegas, após a penúltima reunião refiz meu sumário e tentei detalhá-lo. Conforme exposto na última reunião, tentei mesclar da melhor forma a jurisprudência, a doutrina e a legislação, de modo que não ficasse um tópico separado para cada uma delas. Achei a referida conexão mais interessante para uma análise ampla do tema, tentando fugir do estilo "aula expositiva". Estou aberta a sugestões dos demais colegas. Abraços. (Postagem em 10/08/2018, grifos nossos).	<p><b>a) Socialização:</b> compartilhamento de experiências; coleta de informações dentro e fora da organização; reunião informal na qual se compartilhem práticas e modelos mentais;</p> <p><b>b) Externalização:</b> relatos pessoais para registrar a produção do conhecimento;</p> <p><b>c) Combinação:</b> produção de novos documentos a partir de informações coletadas em várias fontes; processamento da informação; agrupamento e síntese de registros de conhecimentos explícitos;</p> <p><b>d) Internalização:</b> internalização de conhecimento pelo estudo de documentos, manuais ou rotinas de trabalho; internalização de conhecimentos pela ressignificação de vivências, práticas e modelos mentais; reflexão sobre a prática individual por meio de "aprender fazendo";</p> <p><b>e) Condições capacitadoras:</b> autonomia e motivação.</p>
Estagiário nº 13	Boa tarde [...] colegas, saí muito motivado e inspirado pela reunião que tivemos quarta-feira e já tenho algo para compartilhar com vocês, por isso estou postando o que já escrevi, na expectativa de ouvi-los. Bom final de semana a todos. (Postagem em 15/06/2018, grifo nosso).	<p><b>a) Socialização:</b> compartilhamento de experiências; reunião informal na qual se compartilhem práticas e modelos mentais</p> <p><b>b) Externalização:</b> registro do conhecimento obtido pelos próprios participantes; relatos pessoais para registrar a produção do conhecimento;</p> <p><b>c) Combinação:</b> produção de novos documentos a partir de informações coletadas em várias fontes; processamento da informação;</p> <p><b>d) Internalização:</b> internalização de conhecimentos pela ressignificação de vivências, práticas e modelos mentais;</p> <p><b>e) Condições capacitadoras:</b> autonomia e motivação.</p>
Estagiário nº 10	Estou anexando aqui o esqueleto do meu artigo em forma de Sumário detalhado. Os títulos, assim como os tópicos, são provisórios, por isso gostaria que vocês opinassem, fazendo sugestões e críticas, para que eu possa aprimorar o trabalho. Como o meu tema é bem específico e não é muito recorrente nos Tribunais, eu consegui analisar, de forma geral, as jurisprudências e os pareceres da Procuradoria de Direitos Difusos e Coletivos,	<p><b>a) Socialização:</b> compartilhamento de experiências; coleta de informações dentro e fora da organização;</p> <p><b>b) Externalização:</b> utilização de metáforas e analogias para explicar conceitos; relatos pessoais para registrar a produção do conhecimento;</p> <p><b>c) Combinação:</b> produção de novos documentos a partir de informações coletadas em várias fontes; processamento da informação; agrupamento e síntese de registros de conhecimentos explícitos;</p>

	<p>tentando trazer uma abordagem maior nesse sentido. [...] Então fiquei na dúvida se dou uma atenção maior a esse aspecto, se mantenho um enfoque maior na questão da legitimidade ou se tento trazer um tratamento de ambos de forma mais "equilibrada", <i>enfim: eu gostaria de saber de vocês qual foco da abordagem seria mais "interessante" e/ou "útil" para quem for ler o artigo. Caso tenham qualquer dúvida sobre o tema, no geral, ou sobre algum ponto específico do sumário, eu posso tentar esclarecer. Obrigada!</i> (Postagem em 28/05/2018, grifos nossos).</p>	<p><b>d) Internalização:</b> internalização de conhecimento pelo estudo de documentos, manuais ou rotinas de trabalho; internalização de conhecimentos pela ressignificação de vivências, práticas e modelos mentais; <b>e) Condições capacitadoras:</b> autonomia e motivação.</p>
--	--	---

**Fonte:** Autoria própria (2019).

Em consonância com os resultados obtidos pela análise CHD e AFC do Iramuteq, a observação participante e a análise documental, a percepção dos entrevistados demonstra que o Método de Casos usado pelo Grupo de Pesquisas da PJDDC tem grande relevância institucional e pode se constituir de uma potencial ferramenta para a Gestão do Conhecimento, uma vez que serve como um “mapeamento” da atuação funcional (entrevistado nº 01). Outras manifestações afirmam:

Bom. Será extremamente relevante porque, quando você consegue documentar todo o trabalho desenvolvido para solucionar determinada questão, você está potencializando aquela experiência que era restrita a quem efetivamente participou do trabalho e que pode ser aproveitada a partir daí. A partir da sua documentação, do seu registro, ela passa então a pertencer a todos, né? [...]. O que aconteceu, que deu certo, que deu errado e tirar uma lição para aperfeiçoar o trabalho em outro tempo, né? Por isso a importância de você ter esse registro técnico, né? [...]. Porque assim nós vamos estar realmente aproveitando a energia despendida para solucionar determinados casos, o que vai gerar uma força natural para soluções de outras demandas. (entrevistado nº 02).

É importante exatamente nesses termos. Primeiro porque ela representa um referencial metodológico importante. Né? E me parece que é tão importante escrever sobre casos. Né? Sistematizar argumentativamente, documentar tanto a dimensão do problema quanto a maneira como aquele problema teve ou não teve repercussão do ponto de vista da sua solução jurídica. [...] E me parece, nesse sentido, que é tão importante escrever quanto... sobre casos de atuação exitosa quanto escrever sobre



casos em que o sucesso não foi obtido, não obstante todos os esforços que foram empreendidos. (entrevistado nº 04).

Reforçando a importância de se fazer um estoque de conhecimentos observáveis, o estudo pelo Método de Casos também foi percebido como uma forma de explicitar a evolução de entendimentos jurisprudenciais nos Tribunais e no próprio Ministério Público:

Portanto, quando se debruça sobre esses temas, a partir da eleição de casos concretos importantes, nós vamos ver como que o Direito evolui, como que a sociedade trabalha com esses temas, né? Nos Tribunais. São temas sociais, né? (entrevistado nº 05).

Cumpra destacar que a Procuradoria de interesses difusos trabalha esse tipo de pesquisa da casoteca, que é específico para os casos que estão judicializados. Daí porque a importância de se compreender o alcance dos acórdãos, né, de cada caso para verificar, então, como o Ministério Público pode melhorar, como essa pesquisa pode contribuir para o Ministério Público. Em casos similares possa, desde a primeira instância, já orientar suas ações para conseguir o resultado almejado perante as instâncias superiores, né? Eu acho que essa é a grande, a grande contribuição do estudo, [...] no caso dos julgamentos de processos judicializados, né? (entrevistado nº 02).

Eu acho que ela auxilia a compreensão das tendências dos órgãos de julgamento, né? Das Câmaras aqui no Estado de Minas Gerais, no Tribunal de Justiça, das turmas no Superior Tribunal de Justiça e também a inclinação e entendimento das próprias Procuradorias. [...] Para que haja uma convergência e um entendimento mais uniforme, de modo que haja uma atuação institucional mais coordenada. Isso contribui, obviamente, numa qualidade maior do trabalho. Então, ele permite conhecer exatamente os pontos divergentes. [...] Externamente, quando conhece a posição dos tribunais e dos órgãos que compõem determinados tribunais, é permitir uma atuação mais produtiva, né? (entrevistado nº 03).

Permite. Eu acho que, assim, é, a gente também tem um déficit de conhecimento sobre o nosso fazer. [...] Nós não temos um conhecimento histórico e consolidado sobre os nossos principais casos, sobre os casos que nós tivemos êxito. Por que que tivemos, por que que fracassamos em outros, né? E temos pouco levantamento de dados sobre a nossa própria atuação, né? Do ponto de vista substancial. Qual que é o principal referencial do nosso trabalho? Quais são os casos que nós demandamos maior energia? Quais são os casos que nós deveríamos ter um acompanhamento prioritário? Por que nós deveríamos ter um acompanhamento prioritário daqueles casos? (entrevistado nº 04).

A metodologia também foi percebida como sendo uma atividade em que

é possível se aprender-fazendo, em que, por meio de reflexão sobre a prática, percebe-se a associação entre conceitos teóricos e os saberes práticos da aplicação do Direito, ressignificando modelos mentais internalizados.

A escrita sobre o caso, ela inverte um pouco a lógica comum do pensamento jurídico, em que você tem uma premissa maior e depois, você aplica a um caso concreto. Ela é a inversão disso. E é exatamente o ponto em que surge a dificuldade de você aplicar uma norma, um preceito abstrato para o um caso concreto. Existe muito essa dificuldade. Porque você, na formação acadêmica, você tem uma formação muito abstrata e, quando você está atuando, existe esse hiato na atuação da prática. Em que você vai para o mundo concreto. Então, eu acho que o principal do aprendizado é de você aliar a teoria à prática. (entrevistado nº 13).

É, eu acho que todos nós experimentamos um aprender-fazendo, né? Por conta da riqueza dos casos que nós enfrentamos. Então, embora seja possível diagnosticar certos padrões, mas a possibilidade de individualização é muito grande. De termos coisas ímpares. E aí, até a experiência dos casos que se repetem, é claro que elas ajudam a construir a experiência para um caso individual. E aí não tem jeito de preconceber o conhecimento. Aí é um aprender-fazendo mesmo. (entrevistado nº 03).

Adicionalmente, ferramenta também foi percebida como promotora da habilidade de escrever, principalmente o aprimoramento da narrativa dos fatos de um dado caso concreto, uma vez que o Direito lida com fatos.

[...] a descrição do fato é o primeiro aprendizado. Descrever bem o fato, como os termos jurídicos. [...] Um fato bem descrito, ele possibilita um bom tratamento jurídico. E nós notamos uma grande deficiência no tratamento, na descrição desse fato. [...] A partir da descrição do fato que você vai demonstrar relevância social e jurídica dele. A maneira como você conta a história é fundamental. E sequer a história é contada, muitas vezes, por incrível que pareça. Ou contada de forma muito superficial. E isso [...] desumaniza o Direito. O Direito, ele não é uma ciência exata. (entrevistado nº 05).

Para visualizar, concatenar as ideias. Porque no começo, tinha, né? Eu estava com as ideias muito soltas. [...] Foi a partir da elaboração da planilha, das fichas e depois da planilha, que eu consegui ter uma ideia geral daquilo que eu queria abordar, os pontos importantes, o que deveria ser frisado mesmo. Foi a partir dessas... das fichas e da planilha. (entrevistado nº 08).

Uma mudança de atitude minha? Eu acho que eu não tinha muito uma organização para pesquisar as coisas. E, até mesmo, para escrever, né? Então, essa questão do fichamento, de você

fazer o sumário antes, essas coisas, eu realmente, mudei. Porque escrever não é você sentar e começar a escrever. Você tem que ter toda uma organização antes de começar a escrever. E eu realmente não tinha esse tipo de organização. Então, isso foi um acréscimo para minha experiência profissional de ter de se organizar antes para depois começar a escrever. Que é a escrita, na verdade, é o final, né? Antes disso você tem todo um processo, né? (entrevistado nº 14).

Percebe-se pelos relatos que o Método de Casos permite a sistematização de experiências organizacionais relevantes, perpassando pelas etapas de conversão do conhecimento segundo o modelo SECI (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TAKEUCHI; NONAKA, 2008), uma vez que o registro de conhecimentos tácitos em formato de casos, conforme a metodologia adotada pelo grupo de estudos da PJDDC revela a existência das etapas de Socialização (compartilhamento de conhecimentos face a face e também por meio de ferramenta de comunidades de prática, a possibilidade de conversas com especialistas, a coleta de informações dentro e fora da organização, reunião informal na qual se compartilhe práticas e modelos mentais); Externalização (utilização de metáforas e analogias para explicar conceitos, registro do conhecimento obtido pelos próprios participantes, relatos pessoais para registrar a produção do conhecimento); Combinação (processamento da informação, produção de novos documentos a partir de informações coletadas em várias fontes, agrupamento e síntese de registros de conhecimentos explícitos) e Internalização (internalização de conhecimento pelo estudo de documentos, manuais ou rotinas de trabalho, internalização de conhecimento pela ressignificação de vivências, práticas e modelos mentais, reflexão sobre a prática individual por meio de “aprender-fazendo”), além da existência de, pelo menos, uma das Condições Capacitadoras (autonomia, liberdade de ação e motivação).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise dos dados sugere que o Método de Casos pode ser considerado uma potencial ferramenta de Gestão do Conhecimento, seguindo-se as etapas de conversão do conhecimento do modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997) e por Takeuchi e Nonaka (2008), corroborando o entendimento

de Burgoyne e Mumford (2001), que propuseram a correlação do modelo SECI ao Método de Casos. Apesar da esparsa literatura sobre o tema, acredita-se que a triangulação dos dados da presente pesquisa sugere fortemente que esses dois modelos teóricos podem ser correlacionados na dimensão epistemológica do processo da conversão do conhecimento.

Dentre os resultados encontrados, pôde-se verificar:

- a relevância do Método de Casos para a Gestão do Conhecimento: ao correlacionar o Método de Casos a um modelo de Gestão do Conhecimento amplamente reconhecido;
- a adequação do método ao modelo SECI: com a verificação da existência de todos os construtos por meio da triangulação de métodos diversos de coleta de dados;
- a importância do Método de Casos no contexto do MPMG: aprimoramento da habilidade de escrita; promoção da associação de conceitos teóricos com a prática; além de ser uma ferramenta para explicitar a evolução de entendimentos jurisprudenciais nos Tribunais e no próprio Ministério Público.

Dentre as limitações da presente pesquisa, em razão do caráter não-aleatório de seu desenho, os dados obtidos não são generalizáveis para o contexto institucional, servindo, inobstante, de importante diagnóstico da percepção sobre a metodologia e de uma base para pesquisas futuras.

Por fim, o presente artigo não buscou esgotar o tema e sugere-se futuras pesquisas empíricas de natureza quantitativa com amostras aleatorizadas para a avaliação do impacto do uso do Método de Casos em um contexto institucional mais amplo, visando a ampliação de estudos sobre casos concretos para outras áreas do MPMG e mesmo a criação de um programa permanente de pesquisa e formação com esse objetivo.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, Anete; SILVA, Anielson Barbosa da. Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões sobre o Método. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, art. 6, 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, Gregório Assagra 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, Eduardo; ALMEIDA, Gregório Assagra de; MOREIRA, Jairo Cruz (org.). **30 anos da Constituição de 1988 e o Ministério Público: avanços, retrocessos e os novos desafios**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2018.

ARAMENDI JAUREGUI, Pedro; BUJAN VIDALES, Karmele; GARÍN CASARES, Segundo; VEGA FUENTE, Amando. Estudio de caso y aprendizaje cooperativo en la universidad. Profesorado. **Revista de Currículum y Formación de Profesorado**, Granada, Espanha, 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.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BURGOYNE, John; MUMFORD, Alan. **Learning from the case method**. Wharley End, Bedfordshire, UK: Cranfield University, The European Case Clearing House, 2001. Disponível em: <https://www.thecasecentre.org/files/downloads/research/RP0301M.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

CADENA VON BAHTEN, Aline; ENGELHORN, Carlos Alberto. 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.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, p.1-74, 2018. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>. Acesso em: 18 abr. 2019.

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

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

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

COELHO, Fabiana Martins. 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.

DALFOVO, Michael Samir. **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. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Michael%20Samir%20Dalfovo.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

DAVENPORT, Thomas Hayes.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUEK, Viviane Preichardt. **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.

ESLAVA, Adolfo. 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.

GARVIN, David Alan. 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, Michael; PROBST, Gilbert; DAVENPORT, Thomas Hayes. **Cooperative Case Writing: a New Approach for Bridging Theoretical Significance and Practical Relevance?** Relatório. Université de Genève, 2003. Disponível em: <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5786>. Acesso em: 22 mar. 2018.

GIL, Antônio Carlos. Elaboração de casos para o ensino de Administração. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 2, n. 2, p. 07-16, jul./dez., 2004.

GRAHAM, Andrew. **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: 07 nov. 2017.

GWEE, June. **The Case Writer's Toolkit**. Cingapura: Palgrave Macmillan, 2018.

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

MASETTO, Marcos Tarcísio. **Competência pedagógica do professor universitário**. 3. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2015.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

PROBST, Gilbert Jean-Bernard. Epilogue: Putting knowledge to work: Case-writing as a knowledge management and organizational learning tool. *In*: DAVENPORT, Thomas Hayes.; PROBST, Gilbert Jean-Bernard. (org.). **Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices**. 2. ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons. 2002.

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do Aplicativo Iramuteq**: versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3. 2017. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 10 abr. 2019.

SHARP, Brett; AGUIRRE, Grant; KICKHAM, Kenneth. **Managing in the public sector**: a casebook in Ethics and Leadership. 2. Ed. Nova Iorque: Routledge, 2017.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, mai./ago., 2004.

SERDAR TÜLÜCE, Hande. 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.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Criação e Dialética do Conhecimento. *In*: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro (org.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALDEVINO, Antônio Messias; BRANDÃO, Halana Adelino; CARNEIRO, Jailson Santana; SANTOS, Ítalo Anderson Taumaturgo dos; SANTANA, Webert Janssen Pires de. Caso para ensino como metodologia ativa em administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, ago., p. 1-12, 2017. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441752441002>. Acesso em: 20 dez. 2018.

VÁZQUEZ-ZENTELLA, Verónica; PÉREZ GARCÍA, Teresa Verónica; BARRIGA ARCEO, Frida Díaz. El caso de Juan, el niño triqui. Una experiencia de formación docente en educación intercultural. **Revista Mexicana de Investigación Educativa**, Cidade do México, 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.

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

## THE PERCEPTION OF THE USE OF CASE METHOD FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT: THE EXPERIENCE OF THE PUBLIC PROSECUTION OFFICE OF MINAS GERAIS

### ABSTRACT

**Objective:** This article aimed to verify the perception of the use of the Case Method as a potential Knowledge Management tool at the Public Prosecution Office of Minas Gerais and can serve as a basis for other public administration bodies. **Methodology:** This is a qualitative field research, whose data was collected through documentary research, participant observation and semi-structured interviews. Data analysis was carried out with content analysis, using the Iramuteq software. The corpus analyzes were compared to the SECI knowledge conversion model, according to the proposed protocol for the research. **Results:** The results demonstrate that the Case Method complies with all steps of the SECI model, which suggests a potential use of the Case Method as a Knowledge Management tool. **Conclusions:** The relevance of the Case Method to Knowledge Management was verified by correlating the Case Method to a widely recognized Knowledge Management model, through data triangulation and the application of theory to practice.

**Descriptors:** Knowledge Management. Organizational Learning. Knowledge Spiral. SECI Model. Case Method.

## PERCEPCIÓN DEL USO DEL MÉTODO DE CASO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: LA EXPERIENCIA DEL MINISTERIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS



## RESUMEN

**Objetivo:** Este artículo tuvo como objetivo verificar la percepción del uso del Método del Caso como una herramienta potencial de Gestión del Conocimiento, dentro del alcance del Ministerio Público de Minas Gerais, y puede servir como base para otros organismos de la administración pública. **Metodología:** Esta es una investigación de campo cualitativa, cuyos datos fueron recolectados mediante investigación documental, observación participante y entrevistas semiestructuradas. El análisis de datos se realizó mediante análisis de contenido, utilizando el software Iramuteq. Los análisis de corpus se compararon con el modelo de conversión de conocimiento SECI, de acuerdo con el protocolo propuesto para la investigación. **Resultados:** Los resultados demuestran que el Método del Caso cumple con todos los pasos del modelo SECI, lo que sugiere un uso potencial del Método del Caso como herramienta de Gestión del Conocimiento. **Conclusiones:** La relevancia del Método del Caso para la Gestión del Conocimiento se verificó correlacionando el Método del Caso con un modelo de Gestión del Conocimiento ampliamente reconocido, a través de la triangulación de datos y la aplicación de la teoría a la práctica.

**Descriptores:** Gestión del Conocimiento. Aprendizaje Organizacional. Espiral del Conocimiento. Modelo SECI. Método del Caso.

**Recebido em:** 09.08.2020

**Aceito em:** 29.03.2021