



**UMA PRÁTICA EDUCATIVA INOVADORA: AS CONTRIBUIÇÕES DA
METODOLOGIA CASO DE ENSINO PARA O PROCESSO DE ENSINO-
APRENDIZAGEM, A PARTIR DAS CONCEPÇÕES DOS ESTUDANTES DO ENSINO
BÁSICO**

*AN INNOVATIVE EDUCATIONAL PRACTICE: THE CONTRIBUTIONS OF THE
TEACHING CASE METHODOLOGY TO THE TEACHING-LEARNING PROCESSO, FROM
THE CONCEPTIONS OF BASIC EDUCATION STUDENTS*

CAMILLA RODRIGUES NETTO DA COSTA ROCHA
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING - ESPM

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC SP

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

UMA PRÁTICA EDUCATIVA INOVADORA: AS CONTRIBUIÇÕES DA METODOLOGIA CASO DE ENSINO PARA O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM, A PARTIR DAS CONCEPÇÕES DOS ESTUDANTES DO ENSINO BÁSICO

Objetivo do estudo

Compreender o processo de construção e de aplicação prática da metodologia, Caso de Ensino, adotada por parte da equipe de trabalho de uma escola do Ensino Básico, buscando verificar em que medida referida metodologia pode ser considerada uma prática educativa inovadora

Relevância/originalidade

O estudo demonstra a contribuição do método Caso de Ensino para o processo de ensino-aprendizagem de acordo com quatro categorias: i) aprendizagem prática; ii) teorias subordinadas à prática; iii) desafio interessante; e iv) engajamento

Metodologia/abordagem

Neste estudo qualitativo, adota-se como metodologia o Estudo de Caso que, primeiro, analisa a aplicação metodológica do Caso de Ensino junto aos estudantes da Escola Germinare e, em momento posterior, investiga quais as suas concepções sobre o método aplicado

Principais resultados

Os resultados da pesquisa indicam que, na concepção dos estudantes, o Caso de Ensino permite articular as quatro categorias: i) aprendizagem prática; ii) teorias subordinadas à prática; iii) desafio interessante; e iv) engajamento, favorecendo uma aprendizagem significativa

Contribuições teóricas/metodológicas

Os resultados alcançados corroboram com os Estudos Baseados na Prática, pois a articulação das categorias colocam a prática como prioritária para a aprendizagem e demonstram a importância do desenvolvimento de competências que culminam na formação de cidadãos críticos

Contribuições sociais/para a gestão

A construção da metodologia operada pela Escola Germinare, do Caso de Ensino, e o impacto de sua utilização, gerado nos alunos, revelam uma concepção metodológica inovadora, na medida em que inaugura um novo método organizacional, no âmbito da escola

Palavras-chave: Estudos Baseados na Prática, Inovação, Aprendizagem na Prática, Competências, Caso de Ensino

*AN INNOVATIVE EDUCATIONAL PRACTICE: THE CONTRIBUTIONS OF THE
TEACHING CASE METHODOLOGY TO THE TEACHING-LEARNING PROCESSO, FROM
THE CONCEPTIONS OF BASIC EDUCATION STUDENTS*

Study purpose

Understand the process of construction and practical application of the methodology, Teaching Case, adopted by the work team of a school of Basic Education, seeking to verify to what extent this methodology can be considered an innovative educational practice

Relevance / originality

The study demonstrates the contribution of the Teaching Case method to the teaching-learning process according to four categories: i) practical learning; ii) theories subordinated to practice; iii) interesting challenge; and iv) engagement

Methodology / approach

In this qualitative study, the Case Study is adopted as a methodology, which first analyzes the methodological application of the Teaching Case with the students of the Germinare School and, at a later time, investigates their conceptions about the method applied

Main results

The research results indicate that, in the students' conception, the Teaching Case allows articulating the four categories: i) practical learning; ii) theories subordinated to practice; iii) interesting challenge; and iv) engagement, favoring meaningful learning

Theoretical / methodological contributions

The results achieved corroborate with Studies Based on Practice, as the articulation of the categories places the practice as a priority for learning and demonstrates the importance of the development of competences that culminate in the formation of critical citizens

Social / management contributions

The construction of the methodology operated by the Germinare School, of the Teaching Case, and the impact of its use, generated on the students, reveal an innovative methodological conception, as it inaugurates a new organizational method, within the school

Keywords: Practice-Based Studies, Innovation, Learning in Practice, Skills, Teaching Case

1 Introdução

Quando examinada com atenção, a lacuna atual existente no ensino formal quanto à dissonância entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências nos estudantes, permite seja investigado um tema importante, tanto para os estudos em gestão (*management studies*), quanto para o campo da educação, qual seja: a aprendizagem baseada na prática. Já há extensa produção acadêmica no que concerne à prática enquanto lugar da aprendizagem organizacional (DURANTE *et al.*, 2019; GHERARDI; STRATI, 2014; LOHMAN, 2000; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). Neste artigo, todavia, o foco está na prática enquanto *locus* para aprendizagem a partir da organização escolar.

Sabe-se que os Estudos Baseados na Prática (EBP), consubstanciam reflexões em torno do conhecimento e da aprendizagem nas organizações, desvinculando a aplicação estritamente funcionalista e/ou de uma visão utilitarista, baseada na razão instrumental, para alocar, conhecimento e aprendizagem, nas organizações, a partir de uma perspectiva transdisciplinar (DURANTE, D. *et al.*, 2019).

Este campo de estudos preconiza que o desenvolvimento das competências, dentro de uma organização, passa por uma aprendizagem calcada na prática, o que significa dizer que o conhecimento é “feito” coletivamente (GHERARDI; STRATI, 2014). Assim, a aprendizagem ganha relevância, também, para além do espaço formal, realizando-se, informalmente, no exercício mesmo da profissão e permitindo, a partir daí, que seja o “aprendizado realizado de forma mais intuitiva por meio de vivências pessoais e coletivas que ocorrem paulatinamente” (MOTTA; CORÁ, 2019, p. 97).

Por considerar que será o desenvolvimento de competências àquele propulsor da inserção crítica dos jovens na sociedade, o presente artigo parte da epistemologia da prática para, em consonância com o documento legal norteador da educação básica brasileira, a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), propor uma investigação acerca da metodologia de ensino-aprendizagem que tem na prática o seu foco: o Caso de Ensino.

Sendo “papel da escola auxiliar os estudantes a aprender a se reconhecer como sujeitos, considerando suas potencialidades e a relevância dos modos de participação e intervenção social na concretização de seu projeto de vida” (BNCC, 2018), o artigo pretende examinar, a partir do projeto pedagógico da Escola Germinare, em que medida a metodologia Caso de Ensino, adotada por esta escola, pode ser tida como uma iniciativa educacional inovadora.

Em buscas realizadas nos principais periódicos do campo da Administração do país (Revista de Administração Pública, Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração Contemporânea e Revista Organizações & Sociedade), os autores localizam a intersecção educação x inovação vinculada à algumas reflexões importantes, a saber: na educação superior em que a inovação social se articula como proposta um modelo coletivo de gestão universitária (BIZARRIA *et. al.*, 2020); (ii) no ensino de marketing embasado na hermenêutica, como uma forma de análise e de reflexão crítica no ensino desta disciplina (VIANA; COSTA; BRITO, 2016); (iii) na mediação da emoção na prática docente, para a formação do administrador enquanto sujeito crítico, reflexivo e sensível (CANOPF; APPIO; BUGACOV, 2018); e (iv) na concepção de um curso de graduação em administração com foco em inovação e liderança que tem no desenvolvimento de competências o seu norte (BORBA; SILVEIRA; FAGGION, 2005). Não foi verificada, em referidas bases, a existência de qualquer estudo que se detivesse na introdução de uma Metodologia de Ensino para estudantes da Educação Básica, no intuito de proporcionar uma formação em gestão por meio de uma aprendizagem a partir da prática.

Quanto à inovação, adota-se, nessa pesquisa, o conceito introduzido pelo “Manual de Oslo” (2006), elaborado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), qual seja, a de que uma inovação:

é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 1997, p. 55).

Elege-se como objeto de estudo a Escola Germinare, organização sem fins lucrativos, mantida por um grupo corporativo privado e voltada à formação regular no Ensino Básico e Técnico em Administração de Empresas para estudantes entre o 6º ano do Ensino Fundamental (EF) e o 3º ano do Ensino Médio (EM). A proposta pedagógica da organização é ser uma escola de negócios, assentando-se em uma formação híbrida – acadêmica e técnica – dos alunos. Tal fato já permite, *per si*, que sejam verificados avanços em uma aprendizagem que se propõe contextualizada e fundamentada na prática.

No que diz respeito à efetivação desta pesquisa, os alunos da escola Germinare tem aprendido gestão de negócio a partir da metodologia Caso de Ensino. Em um primeiro momento, durante o mês de fevereiro de 2021, ano de elaboração deste estudo, os alunos da Escola Germinare, entre o 6º ano do EF e o 2º ano do EM, desenvolveram o que se denomina “Caso de Ensino”. Por a duração ter sido de apenas um mês e servir de referência para o desenvolvimento posterior que se realiza no ano, designou-se essa abordagem de “Caso de Ensino Inspiracional”. Realizado este primeiro contato com a metodologia, os estudantes então iniciaram o Caso de Ensino anual, que terá duração de março até o encerramento do ano letivo, em novembro.

Isto posto, o objetivo deste artigo é compreender o processo de construção e de aplicação prática desta metodologia, Caso de Ensino, no projeto pedagógico da escola e, aliado a isso, analisar as concepções dos estudantes sobre o processo de ensino-aprendizagem que tem lugar a partir desta abordagem metodológica específica, adotada em sala de aula – isto é, o Caso de Ensino Inspiracional e a primeira etapa do Caso de Ensino, a fim de responder o seguinte problema de pesquisa: referida metodologia desponta como uma iniciativa educativa inovadora?

O interesse de investigação consiste no fato de que mesmo o ensino técnico pode ter um viés conteudista. Quando a escola se vale da metodologia do Caso de Ensino, ela passa a adotar o pressuposto teórico norteador de John Dewey, filósofo norte-americano, para quem o ideal pedagógico está no “aprendizado pela ação” (*learning by doing*), ou no “aprender fazendo”, em consonância com os estudos organizacionais baseados na prática. Tomando de empréstimo a analogia de Gherardi e Strati (2014), enquanto os alunos aprendem a gerir um negócio, eles aprendem a ser gestores.

As percepções dos alunos, coletadas ao final do próprio mês de fevereiro, bem como àquelas coletadas no mês de maio, possibilitam aos autores compreender se a metodologia do Caso de Ensino pode ser considerada uma inovação para o campo da educação na medida em que permite aferir se os estudantes, (i) percebem a relevância da prática para sua aprendizagem; (ii) como avaliam esta abordagem diante do ensino teórico; (iii) se consideram que o Caso de Ensino propicia engajamento e de que maneira; e, por fim, (iv) se o desafio proposto desperta o interesse.

Este estudo está organizado em duas “partes” categóricas. Na primeira, na seção dedicada à fundamentação teórica, são apresentados os conceitos da aprendizagem baseada na prática e do desenvolvimento de competências a partir do ideal pedagógico do *learn by doing*. No tópico seguinte, busca-se localizar o leitor no processo específico de ensino-aprendizagem da Escola Germinare, para examinar em detalhe a metodologia Caso de Ensino.

Na considerada segunda parte do artigo, explora-se a metodologia da pesquisa, qual seja, a adoção do método do Estudo de Caso. Nesse momento, busca-se justificar a escolha do método do Estudo de Caso e contextualizar o leitor quanto às contribuições deste método para alcançar o objetivo pretendido. Ao fim, são expostas as considerações analíticas da pesquisa com indicações de estudos futuros.

Por tomar como objeto a aprendizagem de estudantes dos Ensinos Fundamental e Médio imersos em uma formação híbrida, acadêmica e de gestão de negócio – a partir da prática –, espera-se que esta pesquisa possa contribuir tanto para o campo de estudos de gestão quanto para os estudos do processo de ensino-aprendizagem.

2 Referencial Teórico

Com base em Gherardi e Strati (2014), entende-se que a aprendizagem baseada na prática é situada e contextualizada, isto é, ela decorre de dada situação vivenciada por sujeitos que negociam sentidos a partir de um contexto. Com isso, temos que a construção do conhecimento é gerada no tecido social, nas práticas cotidianas, “e, como processo, é preciso perceber a dinamicidade dessa construção, as relações e mediações que emergem, a negociação para concretização das formas de aprender e o conhecimento que reproduz uma realidade social ou a transforma” (DURANTE *et al.*, 2019, p. 9).

A aprendizagem é área de estudo ainda em desenvolvimento, portanto, é difícil identificar o seu paradigma (DURANTE; COELHO, 2020). Por ora, são várias as perspectivas da aprendizagem baseada na prática e, tendo isso em vista, este artigo toma como pressuposto teórico a perspectiva socioprática, que posiciona e pensa a aprendizagem para além da mente humana, como aquela que decorre das relações sociais advindas de uma prática, ou seja, prioriza o “aprender fazendo”:

Consequentemente a aprendizagem organizacional não é somente um processo cognitivo, mas uma realização coletiva, inseparável do intercâmbio de experiências, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (Gherardi, 1999). Daí que, nessa perspectiva, a aprendizagem organizacional engloba o processo de negociação, partilha e absorção de conhecimentos práticos equivalentes à noção de competência (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007, p. 55).

Nesta pesquisa, os autores filiam-se a Schatzki (2012) para colocar a prática como uma parte da organização social fruto das atividades humanas coletivamente organizadas por meio de entrelaçamentos entre pessoas, objetos e artefatos, dentro de certo espaço-tempo. Tal tessitura origina “fazeres” e “dizeres” que percebemos como ações, atividades e objetos materiais dentro de uma organização.

Em complemento, nos valem de Versiani *et al* (2018) quando os autores partem do quadro teórico da aprendizagem organizacional (*organization learning*) para pensar a estratégia enquanto prática (s-a-p). Neste sentido, tomamos emprestada a definição de prática e práxis para localizar a aprendizagem:

De acordo com s-a-p, a criação de estratégias representa o lugar onde as práticas, práxis e profissionais estão interconectados. As práticas são tradições, regras e rotinas que orientam e legitimam a estratégia (Jarzabkowski et al., 2007). A práxis, todavia, refere-se a episódios, técnicas e ferramentas específicas envolvidas na elaboração de estratégias (VERSIANI, *et al*, 2018, p. 159)

Assim, tanto prática quanto práxis são interpretadas e compreendidas pelos profissionais das organizações, que criam um repertório de significados na execução das suas atividades. Tal construção de significado acontece mediante atribuição de sentido (VERSIANI, *et al*, 2018). Valemo-nos dessa lógica para pensar a aprendizagem no âmbito da escola.

Quando colocada sob a ótica do ensino escolar, a aprendizagem baseada na prática encontra respaldo no marco legal educacional prioritário do Brasil, uma vez que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que define um conjunto de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo da Educação Básica, propõe a superação da fragmentação radicalmente disciplinar do conhecimento e o estímulo à sua aplicação na vida real. Tal empreitada só logrará êxito se considerada a importância do contexto para dar sentido ao que se aprende, levando-se igualmente em conta, o protagonismo do estudante em sua aprendizagem e na construção de seu projeto de vida enquanto indivíduo e profissional.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) avança inclusive na disposição curricular, agregando à formação geral básica, os chamados “itinerários formativos” – nas áreas de conhecimento (linguagens e suas tecnologias; matemática e suas tecnologias; ciências da natureza e suas tecnologias; ciências humanas e sociais aplicadas), e na formação técnica e profissional. Previstos para o Ensino Médio, os itinerários se materializam em “trilhas acadêmicas” que flexibilizam os currículos, e têm por intenção proporcionar aos estudantes, a chance de escolher o caminho de sua aprendizagem, garantindo metodologias que privilegiem, portanto, o seu protagonismo. Os itinerários formativos se organizam em quatro eixos estruturantes, a saber: investigação científica, processos criativos, mediação e intervenção sociocultural e empreendedorismo, que norteiam a aprendizagem para a vida.

Percebe-se, portanto, a educação brasileira alinhada com a literatura da aprendizagem na prática. Isso porque, a prática, por si só, conecta o “saber” com o “fazer”, de modo que o conhecimento não “surge de ‘descobertas’ científicas; em vez disso, ele é fabricado por práticas situadas de produção e de reprodução de conhecimento utilizando as tecnologias de representação e mobilização” (GHERARDI; STRATI, 2014, p. 6). Daí a relevância do contexto para a aprendizagem, em especial no ensino de gestão.

2.1 O Processo de Ensino-Aprendizagem na Escola Germinare

Conforme pesquisa recente (PASCHOALOTTO *et al.*, 2020) o sistema público de ensino básico brasileiro apresenta defasagem em sua governança, de maneira que aumentar o nível de investimento nas escolas públicas não é, necessariamente, o caminho para melhorias:

No caso do Brasil, Diaz (2012) determina que gastar mais recursos em escolas públicas não garante conquistas, como mostra um estudo de análise multinível nos municípios brasileiros; em outras palavras, mais recursos econômicos não levam necessariamente a uma melhoria da educação pública. Além disso, Rocha, Oliveira, Duarte, Gadelha e Pereira (2017) chegaram aos mesmos resultados em outro estudo baseado em escolas públicas brasileiras municipais, onde usar mais recursos sem melhores práticas de gestão não gera um sistema mais eficaz e eficiente. Por fim, Lauro, Figueiredo e Wanke (2016) apresentam a eficiência como vital para fazer frente às condições socioeconômicas e para a gestão, quando da busca pela melhoria

na performance do aluno em escolas públicas (PASCHOALOTTO *et al.*, 2020, p. 5, tradução livre)¹

O projeto da Escola Germinare tem a gratuidade do ensino público, ao mesmo tempo em que tem a independência de investimentos estatais. Isso porque, trata-se de um instituto – pessoa jurídica do terceiro setor – que é financiado pela iniciativa privada. A Escola é reconhecida pelo Ministério da Educação (MEC) e pela UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, e se coloca como uma, dentre inúmeras, iniciativas do âmbito privado, que buscam contribuir para a melhoria da educação brasileira, em consonância com o que dispõe o artigo 205 da Constituição Federal:

Artigo 205: A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988)

Na Escola Germinare, os alunos iniciam sua trilha acadêmica no 6º ano do Ensino Fundamental, detendo a formação no Ensino Básico e Técnico em Administração ao final do 3º ano do Ensino Médio. A Escola já formou mais de 305 jovens líderes e, quando da elaboração desta pesquisa, reunia 654 alunos. A sua missão é formar “tocadores de negócio” (gestores), de modo que seu projeto pedagógico privilegia uma estrutura curricular híbrida, oferecendo tanto formação acadêmica, quanto profissional.

A formação profissional em questão acontece na Escola, por meio do currículo de gestão, como oportunamente veremos, e, também em paralelo, na denominada “rota formadora”, conforme demonstra o quadro 1. Iniciada no 9º ano do Ensino Fundamental com estágio no varejo (líder de vendas), prosseguindo para estágio na área comercial (vendedor), no varejo (gerente de loja) em uma etapa posterior, a rota formadora pode culminar no cargo de supervisão de vendas ainda no 3º ano do Ensino Médio:

Quadro 1 – Rota Formadora

Ano	Experiência profissional
9º EF	Líder de vendas no varejo
1º EM	Vendedor de bens de consumo não duráveis
2º EM	Gerente de loja no varejo
3º EM	Supervisor de vendas

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Ao longo da trajetória escolar, em todos os anos, os alunos têm aulas nas áreas de conhecimento do MEC (Linguagens, Ciências da Natureza, Ciências Humanas e Sociais e Matemática), bem como nas chamadas “Academias de Ensino”, estas que personificam um pilar de negócio no qual o grupo mantenedor da escola atua. Assim, os estudantes têm, além da regular, a formação em cinco pilares de gestão: marcas e bens de consumo; varejo; commodities;

¹ “In the case of Brazil, Diaz (2012) determines that spending more resources in public schools does not guarantee achievements, as shown through a multilevel analysis study in Brazilian municipalities; in other words, more economic resources do not necessarily lead to an improvement in public education. Moreover, Rocha, Oliveira, Duarte, Gadelha, and Pereira (2017) arrived at the same results in another study based on public schools in Brazilian municipalities, where using more resources without better management practices does not generate a more effective and efficient system. Finally, Lauro, Figueiredo, and Wanke (2016) represent efficiency as vital for socioeconomics and management in terms of improving student performance in public schools” (PASCHOALOTTO *et al.*, 2020, p. 5)

finanças; tecnologia e controle; todos perpassado pelo pilar de pessoas. No quadro 2 a seguir, visando melhor demonstrar como se efetiva a intersecção dos conteúdos, está estruturado o currículo da Escola Germinare:

Quadro 2 – Currículo da Escola Germinare do 6º ano EF ao 3º ano EM

Negócios	Academia Bens de Consumo	Academia Varejo	Academia Commodities	Academia Finanças	Academia Tecnologia e Controle
Eixos de Formação	- Marketing - Comercial - Produto - Supply Chain - História - Geografia - Sociologia - Filosofia	- Varejo - Operações - Expansão - Comercial - Pessoas	- Comercial - Produção - Planejamento e Comercial - Ciências - Biologia - Física - Química	- Economia - Mercado de Capitais - Banking - Matemática - Estatística	- Experiência do Usuário e Métodos de Desenvolvimento - Arquiteturas de Sistemas e Linguagem de Programação - Contabilidade - Direito - Fiscal - Informática
Português, Condicionamento Físico e Inglês					

Fonte: Os autores, 2021

É através da intersecção do “currículo de gestão” com o “currículo acadêmico” que a Escola almeja formar jovens lideranças que, protagonistas dos seus projetos de vida, venham a ser profissionais transformadores. Pode-se constatar, de início, que tal projeto pedagógico tem a prática como ponto de partida e de chegada, uma vez que a aprendizagem se dá a partir do contexto profissional em práticas de gestão vividas “tal e qual a realidade” e que visam a retornar aos negócios, gestores, competentes nessas mesmas práticas. Tem-se, aqui, a aprendizagem contextualizada, na prática, pois o processo de conhecer se associa às ações do dia a dia do negócio, indo além da imersão conteudista em sala de aula.

Competência é, por definição, a forma eficaz de enfrentar situações, de modo a articular consciência e recursos cognitivos com saberes, capacidades, atitudes, informações e valores, tudo de maneira rápida, criativa e conexa. As competências não podem ser tidas como objetivos, não são indicadores de desempenho e tampouco potencialidades da mente humana, pois as competências só se desenvolvem e se manifestam por meio da aprendizagem – ou seja, competências são construídas e adquiridas por meio da prática. O projeto pedagógico da Escola Germinare deixa antever que a educação prioriza o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança, pretendendo desenvolver um futuro gestor de negócio.

Ao mesmo tempo, é possível afirmar que a organização mobiliza a prática como condição para desenvolvimento e aprendizagem contínua, uma vez que cria conjunções para atitudes empreendedoras por parte de seus professores, que se reúnem com profissionais do negócio buscando, com isso, aprender. Em consonância com o que preconiza Lohman (2000), a aprendizagem através da prática ocorre informalmente nos espaços de trabalho acadêmicos da seguinte maneira:

os professores associaram três tipos principais de atividades de aprendizagem informal a resultados de aprendizagem reflexivos: troca de conhecimento (compartilhar e refletir sobre a prática e as experiências dos outros), experimentação (experimentar ativamente novas ideias e técnicas) e verificação ambiental (verificação independente e coleta de informações de fontes fora da escola) (LOHMAN, 2000, p. 84) (tradução livre).

No presente estudo, o interesse de pesquisa recai especificamente sobre a adoção da metodologia de Caso de Ensino com os alunos do 6º ano do EF ao 2º ano do EM, em que cada ano ficou responsável por responder a um desafio de negócio de uma marca específica. Tal metodologia foi adotada em uma das cinco Academias de Ensino, aquela responsável pelo pilar de marcas e bens de consumo.

3 Metodologia

O presente artigo traz uma abordagem de pesquisa qualitativa com reflexões teóricas, apoiando-se no método do Estudo de Caso (CESAR, 2005) para compreender, a partir do processo de ensino-aprendizagem da Escola Germinare, se, e em que medida, referida metodologia pode ser considerada como uma iniciativa educativa inovadora. Aqui, qualquer outro recurso metodológico não seria apropriado, uma vez que a situação de pesquisa se evidencia como aquela tão bem descrita por Yin (2002, p. 13), em que “os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros e o pesquisador tem pouco controle sobre o fenômeno e o contexto”. Em consonância com o autor, o caso proporciona que os investigadores indaguem “como” ou “por que” o fenômeno analisado acontece, tal como se pretende nesta investigação.

Em fevereiro de 2021, os alunos da escola, sob a supervisão da equipe de trabalho de um dos pilares de gestão (de marcas e bens de consumo), receberam desafios de negócio reais a serem investigados e resolvidos ao final do mês no que se denominou “Caso de Ensino Inspiracional” (CEI). Foram introduzidos seis desafios atrelados a negócios de bens de consumo não duráveis do setor alimentício e/ou de higiene, beleza e limpeza para 605 estudantes do 6º ano do EF ao 2º ano EM.

Após a finalização do CEI, aplicou-se uma pesquisa mista a partir de um questionário elaborado na plataforma *on-line* Survey Monkey com dez questões (oito fechadas e duas abertas), que fundamenta parte da coleta de dados desta investigação, buscando entender suas percepções acerca da metodologia empregada a partir de quatro eixos de análise: i) aprendizagem prática; ii) teorias subordinadas à prática; iii) desafio interessante; e iv) engajamento. A taxa de adesão dos alunos a essa pesquisa foi de 79%, ou seja, um total de 518 respondentes.

Uma vez encerrado o Caso de Ensino Inspiracional, teve início o Caso de Ensino anual. Neste sentido, cada ano (também do 6º EF ao 2º EM), recebeu desafios de negócio reais, atrelados a marcas de bens de consumo não duráveis do setor alimentício e/ou de higiene, beleza e limpeza, que compõem os negócios do grupo mantenedor. Por meio das etapas: diagnóstico, estratégia e plano de ação, os alunos são mobilizados a desenvolver soluções para os desafios passando por quatro eixos teóricos: comercial/vendas, marketing, desenvolvimento de produto e supply chain. Finalizada a etapa do diagnóstico, em maio, aplicou-se nova pesquisa a partir de um questionário elaborado na plataforma *on-line* Survey Monkey com dez questões fechadas, que fundamenta a segunda parte da coleta de dados desta investigação. Tal pesquisa busca igualmente entender as percepções dos estudantes acerca da metodologia empregada. A taxa de adesão dos alunos a essa pesquisa foi de 95%, ou seja, um total de 607 respondentes, conforme demonstra o quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Itinerário Metodológico

Etapas pesquisadas	Instrumento de Pesquisa	Composição	Data	Quantidade de Respondentes	Taxa de Adesão
Caso de Ensino Inspiracional	Questionário <i>Survey Monkey</i>	10 questões (8 abertas e 2 fechadas)	Fevereiro/2021	518	79%

Caso de Ensino (etapa do diagnóstico)	Questionário <i>Survey Monkey</i>	10 questões fechadas	Maio/2021	607	95%
--	--------------------------------------	-------------------------	-----------	-----	-----

Fonte: Os autores, 2021

Como preconizam os autores Creswell e Creswell (2021, p. 153), “a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa; o investigador geralmente está envolvido em uma experiência constante e intensiva com os participantes” e, para isso, deve atentar-se à necessária reflexividade do seu papel enquanto pesquisador.

Os pesquisadores deste artigo desempenham funções profissionais na Escola Germinare na qualidade de diretor do pilar pesquisado e professora dos alunos pesquisados; no entanto, o Caso de Ensino, que sustenta os resultados a seguir, não foi implementado pelos autores a fim de submeter os pesquisados aos seus interesses de pesquisa. Ao contrário, referida metodologia já estava prevista para acontecer no ano como parte do projeto pedagógico da escola e tem aqui os resultados da sua adoção compartilhados a partir dos dados obtidos com os questionários supramencionados.

4 Análise dos Resultados

Como sinalizado em momento anterior, foram introduzidos seis desafios atrelados a negócios de bens de consumo não duráveis do setor alimentício e/ou de higiene, beleza e limpeza para 654 estudantes do 6º ano do EF ao 2º ano do EM, tanto em fevereiro, formando o chamado Caso de Ensino Inspiracional, quanto em março, para desenvolvimento do Caso de Ensino anual. Para ser uma abordagem metodológica considerada válida, o Caso de Ensino deve trazer a descrição de um dilema de negócio, respaldado por uma fonte rica de dados que logre representar a complexidade organizacional e que, com isso, possibilite a vivência de uma situação real (ALBERTON; SILVA, 2018).

O que se verifica, de início, é que os Casos de Ensino, da maneira como estão formatados, buscam conferir a oportunidade aos alunos de aprenderem a ser “tocadores de negócio”, propondo um desafio de negócio a ser respondido ao final do ciclo. Todavia, a fim de entender se esta metodologia de ensino-aprendizagem promove uma educação emancipadora que propicie o desenvolvimento de crianças e jovens, e logra, com isso, representar uma iniciativa educativa inovadora, há que se colocar no centro do debate, os estudantes questionando se eles entendem que há, no Caso de Ensino, uma aprendizagem prática relevante; perceber como avaliam esta abordagem diante do ensino teórico; se consideram que o Caso de Ensino propicia engajamento e de que maneira; e, por fim, se o desafio proposto desperta o interesse.

Assim, para este artigo foram estabelecidas quatro categorias para análise dos dados, a saber: i) aprendizagem prática; ii) teorias subordinadas à prática; iii) desafio interessante; e iv) engajamento. Com base nos questionários respondidos pelos alunos, possibilita-se analisar suas percepções quanto ao impacto da metodologia do Caso de Ensino Inspiracional na sua aprendizagem, de acordo com essas quatro categorias, de maneira a permitir seja compreendida em que medida referida metodologia permite aos alunos experimentar o “novo”, quando do processo de ensino-aprendizagem.

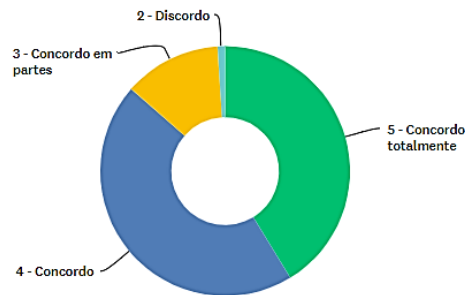
4.1 Aprendizagem prática

No levantamento quantitativo realizado em fevereiro referente ao Caso de Ensino Inspiracional, 99% dos respondentes concordam que a metodologia Caso de Ensino gera aprendizado significativo sobre a gestão de um negócio e que permite que essa aprendizagem seja mobilizada a partir da prática, conforme demonstram os Gráficos 1 e 2:

Gráfico 1 – Percepção de aprendizado

Você considera que aprendeu um pouco mais sobre a gestão de um negócio com a atividade (caso de ensino) que realizamos neste início de ano?

Responderam: 516 Ignoraram: 2

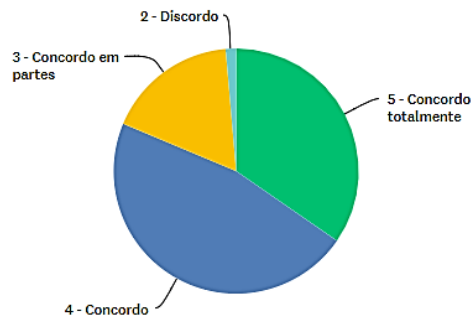


Fonte: Os autores, 2021

Gráfico 2 – Aprendizado na prática

Você considera que a atividade (caso de ensino) foi realizada de forma prática?

Responderam: 514 Ignoraram: 4



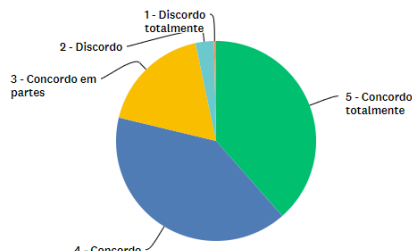
Fonte: Os autores, 2021

No levantamento quantitativo realizado em maio, referente a etapa do diagnóstico do Caso de Ensino, 97% dos respondentes concordam que a metodologia Caso de Ensino está sendo realizado de forma prática, conforme demonstra o Gráfico 3:

Gráfico 3 – Aprendizado na prática

Você acha que o caso de ensino vem sendo realizado de forma prática?

Responderam: 603 Ignoraram: 4



Fonte: Os autores, 2021

Os depoimentos colhidos vão ao encontro da ampla percepção de que os Casos de Ensino geram aprendizagem e o fazem através da prática, em sua maioria traduzindo o vínculo percebido entre a aprendizagem e o sentir-se parte do ambiente de negócio:

“Foi uma experiência muito legal, consegui me sentir dentro do mundo dos negócios” (8º ano/EF).

“Minha experiência foi totalmente inovadora, me senti uma funcionária trabalhando para uma empresa e criando produtos para a mesma” (6º ano/EF).

“Com casos práticos a aprendizagem é mais efetiva. Eu acredito que foi um bom caso para introduzir um modelo de aprendizagem diferente” (1º ano/EM).

“A minha experiência foi me sentir em um cargo profissional, tomar decisões, fazer escolhas, saber administrar o meu dinheiro” (6º ano/EF).

“Gostei bastante, até porque sempre fui muito a favor da aprendizagem na prática, e com essa atividade conseguimos aprender muito de forma clara e objetiva” (1º ano/EM).

“Foi uma experiência única e que, com certeza, me agregou bastante conhecimento, me possibilitando a aprender com um caso prático, lidando com diversos obstáculos no meio do trabalho” (2º ano/EM).

Para a teoria da aprendizagem baseada na prática, dois componentes são fundamentais: ela há de ser situada e contextualizada. Por meio dos depoimentos, consegue-se perceber que há a efetividade desses dois componentes na metodologia do Caso de Ensino, uma vez que a sua construção é em cima de uma situação real de negócio e as competências que são desenvolvidas junto aos alunos surgem da necessidade de fazer frente a um contexto de negócio. Portanto, a prática, que articula um saber a um fazer, emerge sem dificuldade de um contexto que simula uma realidade de gestão e permite que sejam desenvolvidas competências de um gestor de negócio.

4.2 Teorias subordinadas à prática

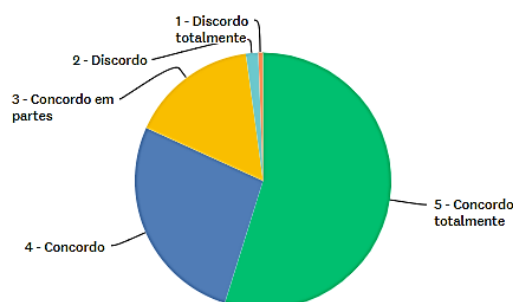
A pesquisa evidencia também que os alunos percebem maior efetividade em aulas práticas e dinâmicas se comparadas com as aulas teóricas. A esmagadora maioria dos

respondentes (98%), finalizado Caso de Ensino Inspiracional, acredita que as aulas práticas e dinâmicas são mais eficientes para a aprendizagem (Gráfico 4):

Gráfico 4 – Teoria x Prática

Comparando com as aulas mais explicativas e teóricas, você acha que as aulas mais práticas e dinâmicas são mais eficientes para a sua aprendizagem?

Responderam: 516 Ignoraram: 2



Fonte: Os autores, 2021

A prioridade conferida à prática sobre a teoria para a aprendizagem efetiva se confirma com os depoimentos coletados:

“Achei um bom modelo de atividade, gostei, faz com que seja necessário não apenas ouvir, mas também pensar e fazer” (2º ano/EM).

“Com casos práticos a aprendizagem é mais efetiva. Eu acredito que foi um bom caso para introduzir um modelo de aprendizagem diferente” (8º ano/EF).

“Foi uma ótima experiência, onde eu pude colocar em prática todo o conceito e teoria que foram ensinados durante os últimos anos da Germinare” (2º ano/EM).

“Eu gostei bastante, me senti desafiada, e consegui aplicar a teoria de todos os anos nesse trabalho” (1º ano/EM).

“Foi interessante, conseguimos vivenciar a experiência de alguém que busca uma solução para a empresa, algo que vamos ter que fazer nas nossas carreiras profissionais” (9º ano/EF).

“Foi uma experiência única e que, com certeza, me agregou bastante conhecimento, me possibilitando a aprender com um caso prático, lidando com diversos obstáculos no meio do trabalho” (2º ano/EM).

A prática é colocada como o lugar onde a aprendizagem acontece na medida em que é a partir dela que se mobiliza o pensar. As competências passam a ser desenvolvidas enquanto em “execução” conforme se tornam necessárias para o enfrentamento das situações desafiadoras que aparecem ao longo do percurso.

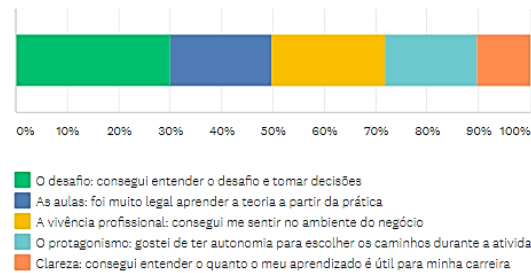
4.3 Desafio interessante

Quando perguntados sobre o ponto forte do Caso de Ensino Inspiracional, entre cinco pontos que poderiam ser escolhidos, 30,5% dos estudantes apontaram que o desafio com tomada de decisão teve destaque (Gráfico 5):

Gráfico 5 – Ponto Forte

Se você pudesse destacar um, qual seria o ponto forte desta atividade (caso de ensino)?

Responderam: 516 Ignoraram: 2



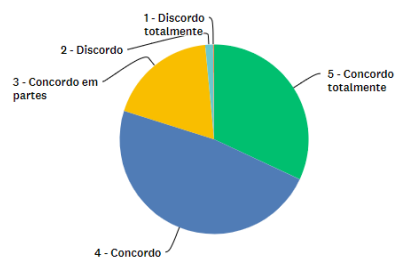
Fonte: Os autores, 2021

Já quanto ao desafio do Caso de Ensino anual, 98% dos estudantes consideraram que o desafio escolhido para o Caso de Ensino é interessante e desafiador (Gráfico 6):

Gráfico 6 – Desafio Interessante

Você achou o caso de ensino escolhido para o seu ano/turma interessante e desafiador?

Responderam: 601 Ignoraram: 6



Fonte: Os autores, 2021

No mesmo sentido, na percepção de 99% dos alunos, o desafio de negócio do Caso de Ensino Inspiracional era interessante e desafiador, o que se pode confirmar também por meio dos seguintes depoimentos:

“Foi muito boa a experiência, porque o caso é difícil de ser respondido, então fez a gente quebrar muito a cabeça e se organizar bem” (1º ano/EM).

“Foi uma experiência muito desafiadora e divertida” (6º ano/EF).

“Me senti desafiado e foi interessante pensar sobre o posicionamento da marca perante uma pauta que é tão discutida atualmente. Consegui pensar como um gestor e espero haver mais desafios assim no futuro” (9º ano/EF).

“Eu gostei muito dessa atividade, principalmente na parte de tomada de decisão e perceber como é o ambiente profissional” (9º ano/EF).

Tendo em vista que os desafios propostos emanam dos negócios, destacamos aqui, a título de exemplo, como o Caso de Ensino propõe articular tal construção narrativa, baseada em fatos. Toma-se como exemplo o caso da marca Sucos do Bem, designado aos alunos do 1º ano do EM, no mês de fevereiro. Ao longo da sua trajetória, a Sucos do Bem efetivamente passou pelo desafio de desenvolver o mercado brasileiro de sucos integrais. Diante disso, o desafio dos estudantes era – tal qual o da marca – construir um plano de ação que permitisse ao negócio continuar a desenvolver esse mercado e, ao mesmo tempo, crescer em receita.

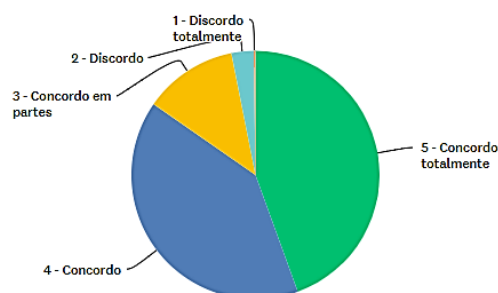
4.4 Engajamento

Os depoimentos dos alunos trazem robustez à conclusão de que o Caso de Ensino Inspiracional proporcionou uma aprendizagem mobilizadora. Para 97% deles, a atividade proposta facilitou o engajamento com as aulas, como ilustra o Gráfico 7:

Gráfico 7 – Engajamento

Na sua opinião a dinâmica da atividade proposta neste primeiro mês facilita o seu engajamento com as aulas?

Responderam: 515 Ignoraram: 3



Fonte: Os autores, 2021

Os depoimentos vão ao encontro do mesmo sentido de reconhecer o valor da metodologia para seus processos de aprendizagem:

“Foi ótima, conseguimos aprender muito com essa atividade e tivemos que pensar em vários detalhes para o desafio proposto” (1º ano/EM).

“Eu gostei bastante, me senti desafiada, e consegui aplicar a teoria de todos os anos nesse trabalho” (1º ano/EM).

“Na minha opinião foi uma atividade sensacional, pude praticar todo o conhecimento adquirido nesses últimos 4 anos em um caso, e a partir daí, pude desenvolver diversos questionamentos e propostas de melhoria junto de meu grupo” (1º ano/EM).

“Uma experiência desafiadora e muito legal de ser executada” (2º ano/EM).

“Muito boa, foi um trabalho bem dinâmico que nos levou a trabalhar nossa mente para inovar e pensar em melhorias para o produto” (8º ano/EF).

Percebe-se que o Caso de Ensino realiza a autonomia dos alunos, o que é fundamental para um processo de aprendizagem engajador: é a partir da autonomia que os estudantes passam

a buscar a motivação intrínseca para agir por vontade, e não por imposição. Para tanto, é preciso existir flexibilização na execução, sensação da liberdade pedagógica e de escolha, o que se verifica no Caso de Ensino, em que são utilizados desafios de negócios reais como estratégia de ensino-aprendizagem com o objetivo de engajar o aluno. É essa problematização que propicia que o aluno entre em contato com as informações e vá além, pois precisa da produção do conhecimento para solucionar os desafios; com isso, ele promove o seu próprio desenvolvimento.

5 Considerações Finais

A investigação aqui proposta revela que a Escola Germinare articulou as competências gerais previstas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), às suas específicas (de gestão nos cinco pilares: bens de consumo, varejo, commodities, finanças, tecnologia e controle) e adequou as suas estratégias de ensino a uma educação por competências, cujo objetivo é desenvolver gestores de negócio. Não somente a construção da metodologia Caso de Ensino, mas o impacto de sua utilização, gerado nos alunos, que percebem relevância do seu processo de ensino-aprendizagem a partir da mesma, revelam uma concepção metodológica inovadora, na medida em que o Caso de Ensino logra inaugurar um novo método organizacional – no âmbito da escola – que tem na prática o seu *locus* privilegiado para aprendizagem.

Pode-se afirmar que a metodologia Caso de Ensino permite seja o itinerário formativo profissional específico da escola, indissociavelmente atrelado ao que se considera prioritário para a aprendizagem: a prática. É dizer, a metodologia Caso de Ensino continuamente persegue uma educação baseada na prática: o caráter disciplinar dos conteúdos fica em segundo plano e a aprendizagem ganha relevância, visto que configura sentido para o projeto de vida dos jovens, possibilitando o seu desenvolvimento e a sua formação enquanto cidadãos críticos e profissionais transformadores.

Referida metodologia faz frente, assim, no entendimento dos autores, à lacuna existente no ensino formal entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos estudantes. O fato de passar a ser “possuidor” de conhecimentos não torna o aluno apto a lidar com as questões da realidade, seja no futuro exercício da profissão, seja ao longo da sua trajetória de vida. Tanto assim é que o marco legal norteador da educação brasileira, a BNCC, privilegia uma educação baseada no desenvolvimento de competências, buscando formar um aluno crítico, preparado para o trabalho e para a vida.

Tomando como base empírica o Caso de Ensino, o artigo consegue demonstrar o impacto desta metodologia no processo de ensino-aprendizagem. Resta evidenciado que aprender pressupõe um “saber fazer”, ou seja, requer prática e contextualização. Esta é a proposta do Caso de Ensino, que, ao propor um desafio de negócio real, incentiva o aluno a mobilizar saberes, capacidades e atitudes para, ao enfrentar situações e encontrar soluções, desenvolva as competências necessárias para o trabalho e para a vida.

Não foi diferente a percepção dos estudantes: para eles, a prática ganha relevância e protagonismo no processo de ensino-aprendizagem. Há efetiva prioridade da prática ante a teoria para mobilizar saberes e despertar seu interesse além da robustez do desafio que, articulado com a realidade, culmina no engajamento necessário nas aulas. Percebe-se a importância do elo entre o cotidiano da gestão do negócio com o objetivo do ensino: o aprender a ser gestor.

Com isso, o artigo demonstra que os estudos organizacionais permitem pensar a prática na educação e que a metodologia Caso de Ensino combina todos os requisitos necessários para que a aprendizagem tenha lugar no âmbito da escola. Se para as organizações fica evidenciada

que a informalidade é fonte de aprendizagem por se revelar um *locus* essencial da prática profissional, no universo escolar a reprodução da realidade formal do contexto profissional permite que seja essa prática articulada a favor da aprendizagem dos alunos.

Espera-se que outros estudos, qualitativos e quantitativos, ampliem a reflexão quanto à importância da prática no desenvolvimento de competências dos jovens. É urgente repensar o modelo tradicional conteudista de ensino e os estudos organizacionais que, quando transpostos para a educação, têm muito a contribuir. Também se sugere que sejam ampliadas as aplicações da metodologia do Caso de Ensino, tanto na própria Escola Germinare quanto em outras escolas do Ensino Básico e/ou instituições de Ensino Superior com foco em administração de empresas. Por fim, recomenda-se ainda estudos futuros quanto à contribuição dos Estudos Baseados na Prática estendendo-os a refletir sobre a aprendizagem dos professores de gestão e que têm uma formação estritamente acadêmica.

Referências

Alberton, A.; Silva, A. B. da. (2018). Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **RAC**, Rio de Janeiro, 22(5), 745-761.

Bacich, L.; Moran, J. (2018) **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso.

Bncc. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: MEC, Ministério da Educação, (2018). Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>. Acesso em: 20 maio 2021.

Bizarria, F. B. A. De; Tassigny, M. M.; Barbosa, F. L. S.; Freire, J. C. S. (2020). Projeto inovador de educação superior: insights para gestão universitária. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 27(95), 856-879.

Borba, G.; Silveira, T.; Faggion, G. (2018) Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para inovação e liderança da Unisinos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 25(86), 371-391.

Canopf, L.; Appio, J.; Bulgacov, Y. L. M.; Camargo, D. (2018). Prática docente no ensino de administração: analisando a mediação da emoção. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 25, (86), 371-391.

Cesar, A. M. R. V. C. (2005) Método do Estudo de Caso (*Case studies*) ou Método do Caso (*Teaching Cases*)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC – Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, [s.l.], 1(1), 129-143.

Creswell, J. W.; Creswell, J. D. (2021) **Projeto de Pesquisa** - métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman.

Durante, D. G. *et al.* (2019) Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 20(2), 1-27.

Durante, D. G.; Coelho, A. C. (2020). Matrizes epistêmicas na construção do conhecimento em aprendizagem nas organizações. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, 21(3), 255-281.

Engeström, R.; Käyhkö, L. (2021). A critical search for the learning object across school and out-of-school contexts: A case of entrepreneurship education. **Journal of the learning Sciences**. DOI: <https://doi.org/10.1080/10508406.2021.1908296>

Gherardi, S.; Strati, A. (org.). (2014) **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lohman, M. C. (2000). Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: a case study of public-school teachers. **Adult Education Quarterly**, [s.l.], 50(2), 83-101.

OCDE. (2006). Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília, DF..

Paschoalotto, M. A. C.; Passador, J. L.; Oliveira, P. H. de. (2020). Local Government Performance: Evaluating Efficiency, Efficacy, and Effectiveness at the Basic Education Level. **BAR – Brazilian Administration Review**, 17(4), 3-17. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020190149>

Motta, R. G.; Corá, M. A. J. (2019). Teoria do esporte e as Economíadas: evento de festa e esporte universitário em São Paulo. **Pensamento & Realidade**, [s.l.], 34(1), 94-110.

Oliveira, J. S. De; Davel, E. P. B. (2021). Impacto simbólico da pesquisa. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 28(96), 1-5.

Schatzki, T. R. (2012). A Primer on Practices. In: HIGGS, J.; BARNETT, R.; BILLET, S.; HUTCHINGS, M.; TREDE, F. (eds.). **Practice-Based Education: Perspectives and Strategies**. Rotterdam: Sense Publishers, 13-26.

Souza-Silva, J. C. de; Davel, E. (2007). Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 47(3), 53-65.

Versiani, A. F.; *et al.* (2018). A relação entre a elaboração de estratégias e a aprendizagem organizacional. **Rev. Bras. Gest. Neg.**, São Paulo, 20(2), 157-177.

Viana, M. F.; Costa, A. P.; Brito, M. J. De. (2016). A hermenêutica crítica e estudos em marketing: aproximações e possibilidades. **Organizações & Sociedade**, Salvador, 23(76), 92-109.

YIN, R. K. (2002). **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications.