

Dos Estudos Baseados na Prática para uma Aprendizagem Baseada em Competências: as Concepções dos Estudantes do Ensino Básico quanto à Metodologia “Caso de Ensino Inspiracional”

CAMILA RODRIGUES NETTO DA COSTA ROCHA
ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

Dos Estudos Baseados na Prática para uma Aprendizagem Baseada em Competências: as Concepções dos Estudantes do Ensino Básico quanto à Metodologia “Caso de Ensino Inspiracional”

RESUMO

Diante da lacuna existente no ensino formal quanto à dissonância entre a aprendizagem e o desenvolvimento de competências nos estudantes, o objetivo do presente artigo é investigar como o método “Caso de Ensino Inspiracional” adotado em uma escola técnica de São Paulo, corrobora com os Estudos Baseados na Prática, colocando a prática como prioritária para a compreensão da aprendizagem e do desenvolvimento de competências dos alunos. Neste estudo qualitativo, adota-se como metodologia o Estudo de Caso que, primeiro, analisa a aplicação da metodologia “Caso de Ensino Inspiracional” junto aos estudantes da Escola Germinare e, em momento posterior, investiga quais as suas concepções sobre o método aplicado. O estudo demonstra a contribuição do método adotado na escola, Caso de Ensino Inspiracional, 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. Os resultados da pesquisa indicam que o Caso de Ensino Inspiracional permite articular as quatro categorias e que esta articulação contribui para uma aprendizagem baseada em competências.

Palavras-chave: Estudos Baseados na Prática; Ensino; Aprendizagem na Prática; Competências; Caso de Ensino.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo se fundamenta em uma das chaves epistemológicas mais relevantes para quem se dedica a compreender a aprendizagem – a prática –, relevância essa demonstrada tendo em vista a extensa produção acadêmica brasileira no que concerne à prática enquanto lugar da aprendizagem organizacional (BISPO, 2013; DURANTE *et al.*, 2019; GHERARDI; STRATI, 2014; LOHMAN, 2000; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007).

As reflexões em torno do conhecimento e da aprendizagem nas organizações deram lugar aos Estudos Baseados na Prática (EBP), que despontam como uma crítica ao racionalismo e ao cognitivismo. Este campo de estudos preconiza que o desenvolvimento das competências, dentro de uma organização, passa por uma aprendizagem calcada na prática, ou seja, o conhecimento deixa de estar na mente dos indivíduos e passa a ser “feito” coletivamente (GHERARDI; STRATI, 2014).

Nesse sentido, podemos afirmar que a aprendizagem ganha relevância 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).

A aprendizagem baseada na prática ganha ainda maior importância quando voltamos nossa atenção ao processo de ensino-aprendizagem predominante nas escolas. Há uma dissonância (captada pelo senso comum) entre o que se aprende “nos bancos acadêmicos” e o que se aplica na “vida real” do trabalho. Nessa direção, muitas têm sido as iniciativas no campo educacional para conferir sentido às aprendizagens dos estudantes, colocando-os como protagonistas do seu próprio aprendizado por meio de estratégias que tornem a aprendizagem contextualizada e desafiadora a partir de problematizações reais (BENDER, 2014; DAVID, 2008; BACICH; MORAN, 2018).

Assim, este artigo parte da epistemologia da prática para explorar a lacuna atual existente no ensino formal quanto à dissonância entre a aprendizagem e o desenvolvimento das competências nos estudantes, relevantes tanto para o exercício profissional quanto para a

inserção reflexiva do indivíduo no contexto social – duas vias capazes de gerar transformações de impacto na sociedade.

Para tanto, elegeu-se como objeto de estudo uma metodologia de ensino adotada na Escola Germinare, qual seja, a metodologia “Caso de Ensino Inspiracional”. Como se verá ao longo do artigo, referida abordagem metodológica não se confunde com a metodologia adotada pelos autores para esta reflexão, qual seja, o Estudo de Caso (YIN, 2002).

A Escola Germinare é uma 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, durante todo 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, experimentaram um processo de ensino e aprendizagem calcado em uma abordagem metodológica que se convencionou chamar, na escola, de “Caso de Ensino Inspiracional” (CEI). A diferença entre essa abordagem e o Caso de Ensino, tal como proposto pela literatura (ALBERTON; SILVA, 2018), está no lapso temporal.

Isso porque, tanto um, quanto o outro, têm como objetivo, especialmente nos cursos de Administração, ser ferramenta para formação do docente, para resolver problemas de negócios e/ou constituir-se como material de referência para aplicação em sala de aula, visando a contribuir à melhor formação dos estudantes enquanto gestores de negócio, seja no ensino básico, seja no superior (MOTTA; LACERDA; WANDERLEY; SANTOS, 2019; ROCHA, 2021). No entanto, o CEI, tal como se verá, estendeu o prazo de duração e se o Caso de Ensino se pretende resolvido em uma ou no máximo duas aulas, o CEI foi proposto para ter a duração de um mês.

2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Para tanto, tem-se que o objetivo deste artigo é analisar as concepções desses 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. A partir disso, interessa investigar: de que maneira os estudantes perceberam a relevância da prática para sua aprendizagem; como esta abordagem se situa diante do ensino teórico; se propicia engajamento e de que maneira; e se o desafio proposto mobilizou o interesse dos alunos.

Aqui os autores partem da premissa de que são esses os quatro elementos que possibilitam que a metodologia aplicada na Escola, cumpra o seu papel educativo, qual seja, o de proporcionar um processo de ensino e aprendizagem calcado na prática, tão relevante no ensino e, em especial, em Administração.

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 Inspiracional, ela passa a adotar o pressuposto teórico norteador de John Dewey (1933), 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, possibilitam aos autores compreender qual a contribuição da metodologia do Caso de Ensino Inspiracional

para as teorias da aprendizagem baseada na prática e para o desenvolvimento de competências. Parte-se da premissa de que a aprendizagem baseada na prática das competências necessárias para o desenvolvimento do estudante como gestor de negócio não é oportunizada somente pela formação técnica, mas por contar, também, com um processo de ensino-aprendizagem calcado na metodologia do Caso de Ensino Inspiracional. Busca-se verificar, portanto, se tal metodologia de fato oferece um espaço complementar de aprendizagem às disciplinas teóricas ministradas na trajetória escolar que passam a estar subordinadas a ele.

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.

Na considerada segunda parte do artigo, explora-se a metodologia da pesquisa, que é composta por um conjunto de reflexões teóricas sobre os Estudos Baseados na Prática, localizando-os no contexto educacional, bem como pela adoção do método do Estudo de Caso Inspiracional.

Para esta análise, a escolha do método do Estudo de Caso se justifica posto que os autores tomam como objeto empírico uma metodologia empregada no processo de ensino e aprendizagem de uma escola técnica de São Paulo. Importante esclarecer que a metodologia dessa pesquisa é o Estudo de Caso, enquanto o objeto analisado é a metodologia Caso de Ensino Inspiracional, levada a efeito pelo corpo docente da referida escola. 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 organizacionais quanto para os estudos do processo de ensino-aprendizagem.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No campo da Administração, a importância da prática no contexto da aprendizagem ganha relevância quando se toma como objeto investigativo o empreendedorismo. Nesse contexto, a experiência passa a ser de fundamental importância (GUIMARÃES, 2002; 2016). Isso porque, “no contexto da educação empreendedora, a experiência permite que um estudante execute uma ação e aprenda um princípio ou conceito a partir desta ação e depois reforce o que aprendeu, aplicando-o em alguma situação do mundo real” (ARAUJO; DAVEL, 2018, p. 4).

Os autores relacionam a aprendizagem com a experiência postulando que é parte da vida estar em constante processo de interação, o que resulta em experiências das mais diversas. Aprender, nesse sentido, é ser capaz de refletir sobre as tais experiências:

Nisso consiste a educação: um contínuo processo de reconstrução e reorganização da experiência pela reflexão. De uma forma mais clara e objetiva, o indivíduo se educa por meio das suas experiências vividas. Essa permanente circulação de reações, experiências e conhecimentos forma a vida dos indivíduos, conduzindo-os a uma eterna renovação de suas existências, em busca de uma eterna reeducação (ARAUJO; DAVEL, 2018, p. 5)

Neste sentido, a experiência conecta aprendiz e situação vivida fazendo emergir, a partir daí, aprendizagem. O foco deste artigo está na perspectiva do processo de ensino e aprendizagem no cenário escolar que tem, como objetivo de ensino, a formação de gestores de negócios. Daí a importante contribuição dos estudos sobre empreendedorismo a partir da noção

de experiência, uma vez que a metodologia aqui analisada, o Caso de Ensino Inspiracional, vai ao encontro dos postulados, para a aprendizagem, aqui explicitados: contexto e prática.

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, tem-se 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).

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.

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.

Considerando que a prática por si só conecta o “saber” com o “fazer”, tem-se 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.

Inclusive, quanto às competências, tem-se que o seu desenvolvimento efetivamente parte da prática, “ao se enfrentar os problemas e os desafios que a requeiram” (KULLER; RODRIGO, 2012, p. 5). No mesmo sentido coloca Perrenoud (1999), para quem a competência é 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. O autor enfatiza a ideia de que competências não são 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.

Em síntese, pode-se concluir que competências “são requeridas de todo cidadão e profissional, mesmo que elas sejam designadas com outros nomes, tais como

conhecimentos, saberes, aptidões, destrezas, capacidades ou, ainda, aprendizagens, atributos, características ou qualidades” (AUR, 2015, p. 117). Na Escola Germinare, a educação prioriza o desenvolvimento de competências gerenciais e de liderança, pretendendo desenvolver um futuro gestor de negócio. Através da metodologia do Caso de Ensino, estabelece-se o foco da aprendizagem em desafios de negócios reais, de maneira a instigar os estudantes a mobilizarem conhecimentos e se desenvolverem diante da busca por soluções viáveis para os negócios.

Inclusive, há que se ressaltar quanto à metodologia do Caso de Ensino que propugna por uma situação real para colaborar no processo de ensino e aprendizagem:

Um caso para ensino é uma descrição de uma situação administrativa (Bonoma, 1989), uma fonte rica de dados detalhados que representa a complexidade organizacional (Booth, Bowie, Jordan, & Rippin, 2000), que imita ou simula uma situação real. Seu principal propósito é promover uma representação da realidade (Ellet, 2007, 2008), encorajando a tomada de decisão e o risco em um ambiente controlado. Quando utilizado no contexto do ensino, um critério determinante é que o caso deve fomentar um debate entre os estudantes (Jennings, 1996, 2002), o qual, para ser ‘rico’ em aprendizagem, demanda o relato de uma situação estruturada e detalhada, com um dilema bem definido (ALBERTON; SILVA, 2018, p. 750)

É da essência dessa metodologia, portanto, articular uma aprendizagem a partir da prática. Quando colocado como requisito primordial de um Caso de Ensino, que se desenvolva uma situação que imite ou simule uma situação real, convida-se a própria experiência, para fazer parte do processo de ensino e aprendizagem.

Inclusive outra não é a diretriz da literatura das Metodologias Ativas – que tem no Caso de Ensino uma de suas abordagens – quanto à necessária conexão do ensino com o mundo real do estudante para desenvolver a sua jornada de aprendizagem, em uma subordinação da teoria à prática (BACICH; MORAN, 2018). Há, também, maior engajamento por tratar-se de “cenários do mundo real, e essa ênfase tende a tornar o ensino mais relevante para as vidas dos alunos” (Bender, 2014, p. 33).

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. Com ensino totalmente gratuito e reconhecida pelo MEC e pela UNESCO, 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 sólida formação acadêmica e 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” 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 e podendo culminar no cargo de supervisão de vendas ainda no 3º ano do Ensino Médio.

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 sete pilares de gestão: marcas e bens de consumo; serviços; commodities; finanças; tecnologia; controle; e pessoas. 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, com isso, 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 profissionais líderes transformadores, 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.

A escola articulou as competências gerais previstas na BNCC às suas específicas (de gestão nos sete pilares) e adequou as suas estratégias de ensino a uma educação por competências, cujo objetivo é desenvolver gestores de negócio. Por meio de uma concepção metodológica inovadora, a escola cria o seu próprio itinerário formativo profissional e alcança excelência continuamente através de 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.

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 fevereiro de 2021, em que cada ano ficou responsável por responder a um desafio de negócio de uma marca específica. Tal metodologia foi adotada em uma das sete academias de ensino, aquela responsável pelo pilar de marcas e bens de consumo.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente artigo traz uma abordagem de pesquisa qualitativa com reflexões teóricas, apoiando-se no método do Estudo de Caso (CESAR, 2005; VENTURA, 2007) para compreender, a partir do processo de ensino-aprendizagem da Escola Germinare, qual a contribuição da adoção da metodologia do Caso de Ensino Inspiracional no que diz respeito aos estudantes para as teorias da aprendizagem baseada na prática e para o desenvolvimento de competências.

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), como supra mencionado. 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.

Os Casos de Ensino Inspiracionais buscaram conferir a oportunidade aos alunos de aprenderem a ser “tocadores de negócio”, propondo um desafio de negócio a ser respondido ao final do ciclo. Eles passaram, então, como proposto pela metodologia e tal como ocorre nas empresas, pelas etapas de diagnóstico, estratégia e plano de ação, a fim de encontrarem soluções rentáveis ao desafio proposto a partir de quatro eixos teóricos: marketing, comercial, desenvolvimento de produtos e *supply chain*.

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 a coleta de dados desta investigação, buscando entender as percepções dos estudantes acerca do Caso de Ensino Inspiracional a partir de quatro categorias de análise: i) aprendizagem prática; ii) teorias subordinadas à prática; iii) desafio interessante; e iv) engajamento, conforme demonstra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Categorias analíticas

Categorias Analíticas	Fundamento teórico
Aprendizagem prática	Gherardi; Strati, 2014 Motta; Corá, 2019
Teorias subordinadas à prática	Aur, 2015 Kuller; Rodrigo, 2012
Desafio interessante	Alberton; Silva, 2018
Engajamento	Bender, 2014 Bacih; Morin, 2018

Fonte: Os autores, 2021

A partir da literatura examinada, os autores creditam a eficácia da metodologia aplicada na Escola, qual seja, o fato de que ela cumpre o seu papel educativo proporcionando um processo de ensino e aprendizagem calcado na prática, a essas quatro categorias. Portanto, essa é a razão de terem sido essas as categorias investigadas junto aos alunos. A pesquisa foi feita totalmente no anonimato e a taxa de adesão dos alunos foi de 79%, ou seja, um total de 518 respondentes.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para ser uma abordagem metodológica considerada válida, o Caso de Ensino tal como descrito na literatura, 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).

Os Casos de Ensino Inspiracionais – que perfazem o objeto empírico da presente análise –, foram construídos para o mês de fevereiro de 2021 e tomaram por base seis marcas para os seis anos de ensino (isto é, do 6º ano/EF ao 2º ano/EM), sendo estas, respectivamente atribuídas a cada ano escolar, Kinder Ovo, Coca-Cola, Vigor, Axe, Sucos do Bem e Omo. A escolha das marcas se justifica em razão do objetivo de ensino e aprendizagem estabelecido para cada ano. Buscou-se semelhança aos desafios reais de negócios enfrentados pelas marcas e àqueles que nortearam a aprendizagem dos estudantes no mês de fevereiro, sendo eles:

Tabela 1 – Desafios Caso de Ensino Inspiracional

Ano Escolar	Objetivo de Ensino	Marca Escolhida
6º	Crescimento da Marca	Kinder Ovo
7º	Execução da Marca	Coca-Cola
8º	Desenvolvimento de Inovação	Faixa Azul
9º	Posicionamento de Marca	Axe
1º	Desenvolvimento de Mercado	Sucos do bem
2º	Conquistar a Liderança	Omo

Fonte: Os autores, 2021

Considerando o desenvolvimento dos Casos Inspiracionais, nos respectivos anos, passe-se à análise quanto à percepção dos estudantes acerca de referida metodologia.

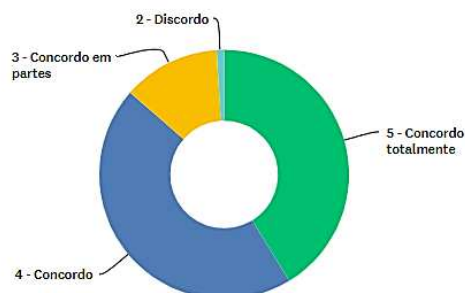
5.1 Aprendizagem prática

Em um levantamento quantitativo, 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

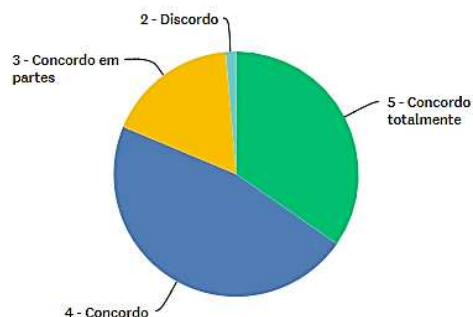


Fonte: Os autores, 2021

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

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).

“Uma atividade muito dinâmica, conseguimos desenvolver ideias como se estivemos em uma empresa. Achei muito interessante a proposta, gostaria de desenvolver cases cada vez mais desafiadores” (1º ano/EM).

Para a teoria da aprendizagem baseada na prática, dois componentes são fundamentais: ela há de ser situada e contextualizada (GHERARDI, S.; STRATI, A, 2014; MOTTA, R. G.; CORÁ, M. A. J, 2019). 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. Ou seja, a partir da prática são desenvolvidos “conhecimentos, saberes, aptidões, destrezas, capacidades ou, ainda, aprendizagens, atributos, características ou qualidades” (AUR, 2015, p. 117) pertinentes e necessárias para a gestão de um negócio.

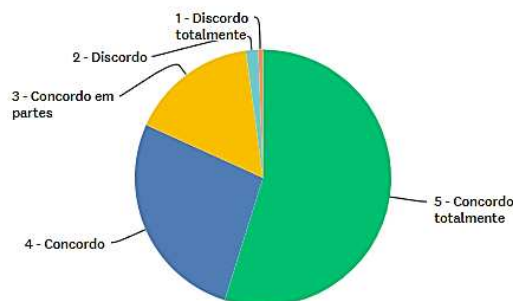
5.2 Teorias subordinadas à prática

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%) acredita que aulas práticas e dinâmicas são mais eficientes para a aprendizagem (Gráfico 3):

Gráfico 3 – 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 (AUR, 2015). Além disso, “uma crença comum a ser superada é aquela que afirma que a teoria deve preceder a prática” (KULLER; RODRIGO, 2012, p. 10) e, não só na perspectiva dos professores, tal como preconizam os autores, mas também e, principalmente, na dos alunos, como os dados evidenciam.

5.3 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 4):

Gráfico 4 – 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

Além disso, na percepção de 99% dos alunos, o desafio de negócio 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).

“Foi interessante e desafiadora, o caso proposta era um caso complicado de ser resolvido, o que me motivou a trabalhar e entender o ambiente de negócio” (2º ano/EM).

“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).

A metodologia Caso de Ensino tem como pressuposto básico, de acordo com a literatura, que o desafio seja interessante. Por isso a importância de um contexto com fatos e dados para que o dilema de negócio de fato represente a complexidade organizacional (ALBERTON; SILVA, 2018). Os estudantes perceberam como relevante para sua aprendizagem, terem sido desafiados, tal como se estivessem vivenciando o negócio.

Tanto assim que se destaca aqui, a título de exemplo, o caso da marca Sucos do Bem, designado aos alunos do 1º ano do EM. 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.

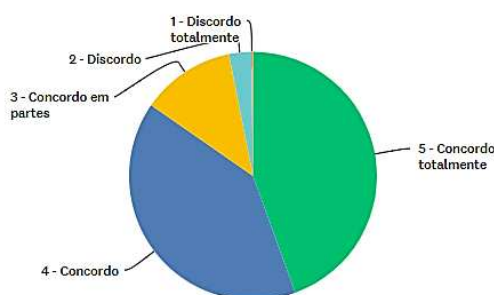
5.4 Engajamento

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 5:

Gráfico 5 – 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).

“Foi boa eu gostei muito foi uma experiência” (6º ano/EF).

“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 Inspiracional realiza com excelência 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 (BACICH; MORAN, 2018; BENDER, 2014).

Para tanto, é preciso existir flexibilização na execução, sensação da liberdade pedagógica e de escolha, o que se verifica no Caso de Ensino Inspiracional, 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.

6 CONCLUSÃO

A reflexão teórica proposta neste artigo parte da ênfase que o campo dos estudos organizacionais confere à prática quando reflete sobre a aprendizagem. O debate acerca da aprendizagem em contextos e situações informais, das organizações particularmente, ganha relevância quando pensado no campo da educação.

Isso porque existe uma lacuna 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.

Partindo do exame da literatura, chega-se a quatro categorias que sintetizam a eficácia e as vantagens de uma abordagem de ensino com foco voltado para a autonomia e a conexão do estudante com o mundo real, sendo elas: (i) aprendizagem prática; (ii) teorias subordinadas à prática; (iii) desafio interessante; e (iv) engajamento.

Uma vez estabelecidas essas categorias empíricas e tomando como base empírica o Caso de Ensino Inspiracional, desenvolvido com os 654 estudantes do 6º aos 2º anos do Ensino Básico da Escola Germinare, ao longo do mês de fevereiro do ano de elaboração desta pesquisa, o artigo consegue demonstrar o impacto desta metodologia no processo de ensino-aprendizagem destes estudantes.

Resta evidenciado, na literatura e na pesquisa com os alunos, 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 BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

ARAUJO, G.; DAVEL, E. Educação empreendedora, experiência e John Dewey. **Revista Pensamento Contemporâneo**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p.1-16, 2018.

AUR, B. A. Educação profissional: desenvolvimento de competências profissionais e socioemocionais. **B. Téc. Senac**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 112-123, 2015.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.

BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular, 2018.

CESAR, A. M. R. V. C. 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.], v. 1, n. 1, p. 129-143, 2005.

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

DAVID, J. L. Project-based learning. Teaching Students to Think. **Alexandria**, [s.l.], v. 66, n. 5, p. 80-82, 2008.

DEWEY, J. **How we think**. Lexington: D. C. Heath, 1933.

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

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

GUIMARÃES, L. O. Empreendedorismo no currículo dos cursos de administração: uma análise da organização didático-pedagógica. *Revista Economia e Gestão*, v. 2, n. 4), p. 78-95, 2002.

GUIMARÃES, J. C., LIMA, M. A. M. Empreendedorismo educacional: reflexões para um ensino docente diferenciado. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 2, p. 34-49, 2016.

KULLER, J. A.; RODRIGO, N. F. Uma metodologia de desenvolvimento de competências. **B. Téc. Senac**, Rio de Janeiro, v. 38, nº 1, 2012.

- LOHMAN, M. C. Environmental inhibitors to informal learning in the workplace: a case study of public school teachers. **Adult Education Quarterly**, [s.l.], v. 50, n. 2, p. 83-101, 2000.
- MOTTA, R. G.; CORÁ, M. A. J. Teoria do esporte e as Economías: evento de festa e esporte universitário em São Paulo. **Pensamento & Realidade**, [s.l.], v. 34, n. 1, p. 94-110, jan./mar. 2019.
- MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P. de; WANDERLEY, D. de F. C.; SANTOS, N. M. B. F. dos. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 556-570, jan. 2019.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- ROCHA, C. R. N. C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, São Paulo, v. 0, n. 0, p. 7-12, 2021.
- SCHATZKI, T. R. 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, 2012. p. 13-26.
- SOUZA-SILVA, J. C. de; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 53-65, 2007.
- VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.