



**A REFLEXÃO NA PRÁTICA GERENCIAL: uma análise à luz da fenomenografia**  
**REFLECTION IN MANAGEMENT PRACTICE: an analysis in the light of phenomenography**

*José Florentino Vieira de Melo* <sup>(1)</sup>

*Thereza Christina Gama Prado Freire* <sup>(2)</sup>

*Flávio dos Santos Aires* <sup>(3)</sup>

*Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo* <sup>(4)</sup>

*Universidade Federal da Paraíba/UFPB*

**RESUMO**

A prática reflexiva na administração é um tema relevante e atual, ao passo em que a fenomenografia encontra seu alicerce no princípio de que os indivíduos possuem diferentes concepções sobre um fenômeno, baseados em suas próprias experiências. Este estudo busca compreender quais são as percepções dos gestores acerca do processo reflexivo. O problema de pesquisa decorre dos questionamentos: Como os gestores refletem? Qual a percepção dos gestores acerca do processo reflexivo para a aprendizagem? Utilizamos a metodologia de trabalho fenomenográfico proposta por Khan (2014), o qual considera que o número de quinze participantes é suficiente para expor linhas de pensamento acerca do tema da pesquisa. Assim, foram entrevistados quinze gestores, com posterior transcrição das entrevistas. Para categorizar o conteúdo transcrito, não analisamos diretamente o fenômeno, mas buscamos afirmações a partir das ideias dos indivíduos sobre ele. A análise produzida levou à identificação de categorias através das quais os entrevistados mostraram diferentes níveis de profundidade quanto a suas percepções acerca do tema proposto. Todos demonstraram adotar a reflexão em suas rotinas diárias, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, sendo observadas distinções em suas formas no que se refere à condição temporal – antes, durante ou após a ação – e em momentos de solidão ou nas relações interpessoais (discussões em grupo). Não foi identificado o processo de reflexão da reflexão sugerido por Schön (1983), o que indica que novos trabalhos podem ser realizados para o estudo desse fenômeno.

**Palavras-chave:** Aprendizado organizacional; fenomenografia; reflexão.

**ABSTRACT**

Reflective practice in management is a relevant and current topic, while phenomenography finds its foundation in the principle that individuals have different conceptions about a phenomenon, based on their own experiences. This study seeks to understand what the managers' perceptions about the reflective process are. The research problem stems from the questions: How do managers reflect? What is the perception of managers about the reflective process for learning? We used the phenomenological work methodology proposed by Khan (2014), who considers that the number of fifteen participants is sufficient to expose lines of thought about the research topic. Thus, fifteen managers were interviewed, with subsequent transcription of the interviews. To categorize the transcribed content, we do not directly analyze the phenomenon, but we seek statements based on the individuals' ideas about it. The analysis led to the identification of categories through which the interviewees showed different levels of depth as to their perceptions

about the proposed theme. All of them demonstrated to adopt reflection in their daily routines, both professionally and personally, with distinctions being observed in their forms regarding the temporal condition - before, during or after the action - and in moments of solitude or in interpersonal relationships (group discussions). The reflection process about reflection suggested by Schön (1983) was not identified, which indicates that new works can be carried out to study this phenomenon.

**Keywords:** organizational learning; phenomenography; reflection.

## INTRODUÇÃO

O aprendizado contínuo, dentro e fora dos ambientes de trabalho, se configura como uma exigência na sociedade atual, dinâmica e interligada por meios eletrônicos. Estudos acerca da aprendizagem, em específico aquela que acontece no seio das organizações, começam a ter suas perspectivas ampliadas para retratar o que vem sendo considerado o principal ativo no mercado de trabalho atual: o conhecimento.

Para Coelho e Dutra (2018), a literatura sobre aprendizagem aponta distintas abordagens, dentre as quais destacamos: (a) a behaviorista, segundo a qual o aprendizado acontece como resultado de mudanças comportamentais; (b) a humanista, que enfatiza as motivações pessoais para aprender; (c) a cognitivista, que se foca no processo individual de aprendizagem; (d) a construtivista, que se baseia no desenvolvimento do saber a partir das experiências vividas. Este trabalho evidencia o construtivismo devido ao peso dado por tal abordagem à experiência e à reflexão no processo de aprendizado.

Dentre os estudos baseados no construtivismo, avultam-se os trabalhos de Dewey (1976), Schön (1983), Kolb (1984) e Argyris (1991), segundo os quais o aprendizado é um processo guiado por experiências práticas. Durante et al. (2019) entendem a aprendizagem experiencial como um processo contínuo que busca solucionar

conflitos entre visões de mundo opostas; e ainda como um procedimento holístico de adaptação e criação de conhecimento que envolve transações entre pessoa e ambiente.

Para estudiosos como Silva e Nascimento (2019), a reflexão é classificada como mediadora para o conhecimento. Sua prática pode promover “diversas implicações para a aprendizagem sobre as suas atividades cotidianas” (SILVA et al., 2016, p. 168), ao estimular a ponderação e a observância de diferentes perspectivas. A vivência de uma experiência pode abrir, aos gestores, possibilidades para a avaliação de equívocos e para o desenvolvimento de alternativas para futuras ações.

Este trabalho se foca no universo da administração de empresas ao buscar captar as percepções de gestores acerca de seu processo reflexivo, de como ele influi em suas decisões, no desenvolvimento de competências gerenciais e no relacionamento com colegas ou equipes. O problema de pesquisa decorre dos questionamentos: como os gestores refletem e qual é sua percepção da influência do processo reflexivo para a aprendizagem?

Utilizamos a fenomenografia como método de pesquisa para contribuir com o desenvolvimento de estudos organizacionais, de forma a compreender como concepções da reflexão podem auxiliar no aprendizado de gestores dentro da perspectiva construtivista. Entende-se que tratar da prática reflexiva de

gestores é um tema relevante e atual e que possíveis investigações deste assunto, à luz da fenomenografia, podem contribuir com as pesquisas na área.

Este artigo é dividido em seções. Em princípio, fazemos uma revisão de estudos sobre aprendizagem organizacional e prática reflexiva. A seguir, apresentamos os procedimentos metodológicos balizadores da pesquisa, para, depois, discorrer sobre a análise dos dados coletados, utilizando o método fenomenográfico a fim de compreender as concepções dos entrevistados a respeito da importância da reflexão para a dinâmica profissional. Por último, a seção de conclusão apresenta as possíveis contribuições deste trabalho ao campo da administração, bem como lacunas identificadas e sugestões para futuros pesquisadores.

## **PRÁTICA REFLEXIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Os conceitos de reflexão e sua relação com a aprendizagem têm sido objeto de estudo há séculos. Ao longo das últimas décadas, têm crescido os estudos e pesquisas sobre este tema no escopo da aprendizagem gerencial, à medida em que esta se apresenta como uma necessidade no mercado de trabalho, bem como devido à importância do papel dos gestores, cuja atuação extrapola os limites organizacionais e produzem reflexos na sociedade (REATTO; GODOY, 2015).

O estudo da aprendizagem no âmbito profissional deu origem a conceitos que refletem o desenvolvimento das habilidades como um amálgama de competências, conhecimentos, sentimentos e postura ética relativos à profissão (KRAKAUER et al., 2017). Pesquisadores questionam o processo de aquisição e desenvolvimento destas

competências, ao afirmar que a educação formal não provê os estudantes com capacidades que lhes permitam lidar com situações não rotineiras e imprevistas, inerentes ao mundo da prática gerencial (MOON, 2004; CLOSS; ANTONELLO, 2010; SILVA; NASCIMENTO, 2019). De acordo com Leite et al. (2018), estudos vêm sendo desenvolvidos para compreender como os gerentes aprendem, acrescentando à necessária aquisição do arcabouço teórico a relevância da vivência de experiências, as quais fornecem aos envolvidos a aprendizagem prática.

Dewey (1976) definiu a reflexão como uma consideração ativa e persistente de alguma crença ou forma de conhecimento. Para ele, a educação advinda da experiência proporciona o incremento da capacidade de direção, possibilitando o desenvolvimento de indivíduos e de grupos que compartilhem desta experiência. Kolb (1984) enuncia que a aprendizagem ocorre quando conceitos podem ser confrontados com a experiência prática de forma a gerar reflexão. Este modelo experiencial dá relevância à reflexão e aos estilos pessoais de aprendizagem, apresentados como um ciclo contínuo de experiências e reflexões que levam ao aprendizado (SUDRIA et al., 2018).

Lima e Silva (2019) defendem que o ambiente de trabalho abarca as relações sociais entre indivíduos, bem como os contextos político-culturais da comunidade em que este se insere. Jarvis (1987) apresenta um modelo de aprendizagem experiencial que acomoda o meio sociocultural e aponta duas possibilidades: aprendizado reflexivo através da contemplação, resolução de problemas e experimentação ativa; aprendizado não reflexivo, através da absorção mecânica de informações e internalização inconsciente dos fatos.

A prática reflexiva pode promover um nível mais profundo de aprendizagem que a experiência de tentativa e erro, uma vez que questiona os conceitos adquiridos através de experiências nem sempre percebidas cognitivamente, mas enraizadas no subconsciente (GRIGGS et al., 2018). O ambiente propício para a reflexão engloba os pensamentos, emoções, os intercâmbios sociais e os valores de cada pessoa (LIMA; SILVA, 2019), de forma que o processo deliberado de reflexão pode levar a uma mudança de paradigma na forma como mundo, pessoas e trabalho são percebidos. Em última instância, a reflexão pode influenciar padrões de comportamento, com reflexo nas ações.

Schön (1983) propôs um modelo de formação baseado na reflexão com três ideias centrais: (1) a reflexão na ação, que acontece enquanto a atividade está sendo praticada, recebendo influências dos estados emocionais do indivíduo; (2) a reflexão sobre a ação, compreendida como um ato retrospectivo que busca analisar os acontecimentos de

modo a gerar mudanças de percepção; (3) a reflexão sobre a reflexão, etapa que se utiliza da metacognição como forma de questionar a relevância da própria reflexão enquanto forma de aprendizado. McGill e Brockbanck (2004) apresentam a figura do praticante reflexivo, aquele capaz de impulsionar seu aprendizado ao usar as três formas de reflexão.

No campo dos estudos organizacionais, pesquisas sobre aprendizagem nas organizações são recorrentes: o tema vem sendo explorado por meio das mais variadas abordagens ontológicas e epistemológicas, que refletem a complexidade do campo (DURANTE et al., 2019). Easterby-Smith (1997) busca classificar o tema em seis perspectivas acadêmicas, baseando-se em pressupostos ontológicos encontrados em cada uma delas - estas foram posteriormente descritas por Durante et al. (2019) e aqui adaptadas no Quadro 1.

PERSPECTIVA	DESCRIÇÃO
Psicológica	É concentrada no desenvolvimento humano no contexto organizacional, propondo a existência de diferentes estágios para a aprendizagem individual, que por sua vez é influenciada pelo ambiente e experiências, envolvendo a interrelação entre pensamento e ação
Administrativa	Focada na aquisição e processamento da informação na organização, com destaque para a criação e disseminação do conhecimento em nível organizacional
Estratégica	Relaciona aprendizagem com vantagem competitiva para organizações e a forma pela qual estas se adaptam às mudanças promovidas por elas mesmas e pelo ambiente em que estão inseridas
De gestão da produção	Enfatiza o relacionamento entre aprendizagem e eficiência organizacional, focando-se na produtividade
Cultural	Estuda como as manifestações culturais influenciam os processos e a natureza da aprendizagem
Sociológica	Busca compreender como sistemas sociais e estruturas organizacionais afetam a aprendizagem que ocorre dentro das organizações, focando nas relações de poder, política e conflitos, partes integrantes da realidade organizacional

**Quadro 1: diferentes perspectivas da aprendizagem organizacional**

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Durante et al. (2019)

Sinteticamente, os estudos de aprendizagem organizacional seguiram por dois caminhos, conforme detalham Durante et al. (2019): o que enxerga a aprendizagem como um procedimento técnico e o que a eleva a um status de processo social. No primeiro caso, diversas pesquisas levaram a teorias comportamentais e cognitivas que objetivavam a eficiência organizacional, a produtividade e o desenvolvimento de estratégias competitivas – é perceptível uma linha de pensamento voltada ao utilitarismo próprio do paradigma funcionalista (DURANTE et al., 2019).

Os estudos voltados à aprendizagem organizacional enquanto processo social procuram se concentrar nas experiências de trabalho e nos significados atribuídos a elas pelos seus atores. Tais significados nascem a partir do processo reflexivo antes, durante e após a ação – cada um destes momentos é responsável por proporcionar ao indivíduo novos insights que, potencialmente, podem

mudar suas perspectivas acerca de suas relações com o trabalho e de suas próprias ações (LEITE et al., 2018; SILVA, 2018; SILVA; NASCIMENTO, 2019).

A perspectiva sociológica se destaca nos estudos de aprendizagem organizacional por a vislumbrarem como um processo social que contrapõe a visão cognitivista tradicional, presente sobretudo em estudos voltados à administração empresarial (SILVA et al., 2016). Pesquisas nesta linha tendem a considerar o processo de aprendizagem como uma construção social imersa no cotidiano, de modo que o aprendizado se dá como resultado de interações sociais (ZWICK et al., 2019).

Para Durante et al. (2019, p. 8), “eleger uma perspectiva sociológica da aprendizagem implica explicar a natureza dos engajamentos sociais que promovem o contexto para a aprendizagem”. Neste sentido, o olhar do observador se desloca para práticas sociais, onde a produção,

reprodução e transformação do conhecimento acontecem. Este estudo assume um posicionamento defendido por estudiosos como Silva et al. (2016), Silva e Nascimento (2019) e Durante et al. (2019), para quem a aprendizagem organizacional acontece em meio à prática da profissão. Nestes moldes, procuramos compreender a visão de indivíduos que trabalham diretamente com a gestão organizacional acerca da aprendizagem – o quão familiarizados estão com este assunto e o quanto enxergam de sua influência em suas rotinas.

Uma questão que se impõe no estudo das formas de aprendizagem é como promover a prática reflexiva no âmbito do trabalho cotidiano, onde contingências e interações dinâmicas dispersam o foco. Leite et al. (2018) alegam que a atividade gerencial tem ligação direta com a troca de experiências entre as pessoas e que o estímulo ao relato de situações vividas é uma forma de gerar reflexão pessoal, mas também de compartilhar com pessoas menos experientes a realidade da prática gerencial, de modo que estas possam usá-las como inputs para sua própria reflexão.

Um ensaio realizado por Woerkom et al. (2002) concluiu que o que define um bom funcionário pode estar atrelado à sua capacidade reflexiva. Os pesquisadores buscam compreender o conceito de reflexão e sua influência no ambiente do trabalho e, como resultado, elencam as seguintes dimensões de reflexão: (1) individual em relação ao trabalho; (2) aprender com os erros; (3) visão compartilhada; (4) desafio ao pensamento de grupo; (5) pedir feedback; (6) experimentação; (7) compartilhamento de conhecimento; (8) consciência de empregabilidade.

As organizações podem estimular a troca de experiências entre equipes para fomentar a reflexão e o aprendizado. Uma das possibilidades para este estímulo está na formação de times de aprendizado ou comunidades de prática (CAMPOS et al., 2018), com pessoas que interagem e compartilham interesses, provendo assistência e feedback mútuos, estimulando o pensamento divergente de modo a fomentar a criação de novos modos de resolução de problemas (PELTIER et al., 2005). Pesquisas mostram como gestores aprendem por meio das experiências de outros, refletindo acerca de situações vividas por colegas (DEPRÁ et al., 2018; LEITE et al., 2018).

Estudos apontam dificuldades para a prática reflexiva de gestores em meio à ação nos ambientes profissionais. Durante et al. (2019) assinalam que administradores tendem a valorizar mais a ação que a reflexão. Na atualidade, cada vez mais é exigida a ação imediata, relegando a reflexão para segundo plano em meio às tarefas cotidianas – gestores desconhecem suas próprias capacidades reflexivas ou sequer percebem que as usam habitualmente (LIMA; SILVA, 2019).

Para melhor compreender a concepção dos gerentes acerca da prática reflexiva nas suas atividades profissionais, a fenomenografia surge como uma proposta metodológica capaz de identificar perspectivas acerca do fenômeno com o objetivo de categorizar o conceito em uma ordem hierárquica de profundidade (PHERALI, 2011).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Prolo et al. (2018) apontam que o predomínio funcionalista nos estudos das ciências sociais vai sendo superado por

pesquisadores que buscam assumir uma postura epistemológica interpretativista. A fenomenografia é um método de pesquisa qualitativa que busca capturar as concepções individuais acerca dos fenômenos com o objetivo de “descobrir e sistematizar formas de pensamento, através dos quais as pessoas interpretam aspectos da realidade que são significativos socialmente e supostamente compartilhados pelos membros de um tipo de sociedade” (MARTON, 1981, p.180). Objetiva descrever, analisar e compreender o fenômeno social com foco nas experiências vivenciadas pelos indivíduos (INGLAT; VILLARDI, 2018).

Desenvolvida na década de 1970 por Marton e Säjjo (1976) no campo da educação, a fenomenografia encontra seu alicerce no princípio de que os indivíduos possuem diferentes concepções sobre fatos ou acontecimentos, derivadas de suas experiências individuais. O estudo destas concepções pode auxiliar na compreensão das variadas dimensões ligadas a um fenômeno. Ao analisar ensaios voltados à administração que se valeram da metodologia fenomenográfica para o estudo da aprendizagem organizacional (AMARO; BRUNSTEIN, 2011; SANTOS; SILVA, 2015; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; INGLAT; VILLARDI, 2018) é possível depreender a relevância do tema e deste método de pesquisa, bem como lacunas no que tange a seu uso para o estudo do processo reflexivo na formação de competências gerenciais.

Este método surgiu do interesse em identificar diferentes posturas pelas quais os indivíduos entendem uma experiência (COUSIN, 2009) e seu objeto de estudo busca perceber como um grupo descreve um acontecimento específico a partir de suas vivências e como isto pode ajudar a

categorizá-las e descrevê-las (SANTOS; SILVA, 2015). A partir de um processo de conscientização ou diálogos reflexivos, os sujeitos podem atingir níveis mais profundos da situação vivenciada (MARTON, 1981). Como procedimento metodológico, é uma abordagem de pesquisa interpretativa que busca descrever fatos do mundo pelos olhos do indivíduo (LIN, 2011).

Desenvolvemos uma pesquisa empírica que se valeu de entrevistas semiestruturadas com quinze gestores de empresas sediadas na capital do estado da Paraíba, públicas, de economia mista e privadas. Aos gestores fizemos quatro perguntas, com o objetivo de expor suas concepções acerca da temática da pesquisa, conforme segue: (a) como se tornou gestor; (b) o que é reflexão em seu entendimento; (c) como reflete no cotidiano; e (d) qual experiência de reflexão vem à sua memória neste momento. A análise das entrevistas, após suas transcrições, possibilitou o estabelecimento de diferentes níveis de compreensão relacionados ao entendimento da relevância da reflexão para o desempenho profissional.

Santos e Silva (2015) descrevem os passos que devem ser tomados durante a elaboração de uma pesquisa fenomenográfica para execução e análise dos dados, os quais foram adaptados nesse estudo para compreender o conceito da reflexão na percepção de gestores de variadas empresas e categorizá-lo de acordo com a forma pela qual é experimentada. O Quadro 2 descreve a estrutura utilizada para aplicação do método fenomenográfico na pesquisa.

O QUE?	COMO?	JUSTIFICATIVA
Tema	Reflexão	A importância da reflexão na aprendizagem experiencial (SCHÖN, 1983; KOLB, 1984)
Sujeito	Indivíduos que exerçam funções gerenciais	O desenvolvimento de atividades inerentes ao escopo da prática gerencial é a característica da atividade gerencial, e essas atividades variam de acordo com o nível hierárquico, a área de atuação e o setor de atividade (SILVA, 2009)
Instrumento de coleta de dados	Entrevista individual semiestruturada	O processo de coleta de dados na pesquisa fenomenográfica pode ocorrer através de entrevistas individuais ou em grupo, e /ou observações (SANTOS; SILVA, 2015)
Estrutura da entrevista	Como você se tornou gerente? O que é reflexão? Descreva uma experiência ou situação específica na qual refletiu	Sandberg (2005), Akerlind (2005) e Cherman e Rocha-Pinto (2016) consideram: questões introdutórias para caracterizar o perfil do entrevistado e criar ambiente de aproximação; questões de ambientação com o fenômeno; questão situacional para estimular o entrevistado a relatar uma experiência vivenciada
Estudo piloto	A entrevista piloto realizada com o primeiro gestor se mostrou adequada e obteve resultados satisfatórios, de modo que foi utilizada na composição dos dados	A entrevista-piloto é útil como ensaio do uso do método fenomenográfico, para as reações e comportamentos do entrevistado, e para os do próprio entrevistador (INGLAT; VILLARDI, 2018)
Coleta de dados	Diálogo presencial	A entrevista por meio do diálogo presencial visa estimular o entrevistado a falar de suas concepções (SANTOS; SILVA, 2015)
Transcrição dos dados	Registro das entrevistas por escrito	A transcrição é a primeira análise dos dados e permite o distanciamento do entrevistador do contexto no qual a entrevista foi conduzida; os registros possibilitam a releitura, quantas vezes for necessário, com o intuito de identificar as categorias de concepções (MANZINI, 2018)
Identificação de categorias	Análise das transcrições e listagem das definições	Tem-se como resultado de uma análise fenomenográfica um número limitado de categorias hierárquicas qualitativamente diferentes, internamente e logicamente relacionadas, da descrição da variação da forma de vivenciar um fenômeno (REED, 2006)
Vinculação entre as categorias	Estabelecimento de uma relação lógica e parcimoniosa entre os tipos identificados	Precisam preencher três critérios para serem fenomenográficas, sendo o primeiro deles que sejam logicamente relacionadas (MARTON; BOOTH, 1997)
Elaboração do relatório	Apresentação da análise dos dados e resultados	Recomenda-se incluir trechos dos protocolos de pesquisa para auxiliar os leitores no julgamento da plausibilidade das análises, assim como estabelecer uma articulação entre as variedades de descrição e as concepções (SANTOS; SILVA, 2015)

### Quadro 2: estruturação da pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Santos e Silva (2015).



Após a construção do roteiro, gestores de instituições públicas, privadas e de economia mista foram convidados a participar da pesquisa, tendo sido selecionados em função de suas disponibilidades e facilidade de acesso. As entrevistas foram realizadas presencialmente e via internet por meio do programa Skype, entre os dias 05 e 30 de outubro de 2018, com duração média de 20 minutos.

Este artigo utilizou a metodologia de trabalho proposta por Khan (2014), o qual considera que o número de quinze participantes é suficiente para expor linhas de pensamento acerca do tema da pesquisa. Assim sendo, foram entrevistados quinze gestores com a seguinte distribuição: servidores em uma instituição de ensino superior pública (04), em uma empresa pública (06), em um banco de economia mista (04) e em uma companhia aérea (01). Os participantes eram profissionais do sexo feminino (05) e masculino (10), que detinham experiência variada de atuação na área gerencial, assim distribuída: 6 com até cinco anos de experiência; 7 com experiência variando de cinco a dez anos; e 2 com experiência superior a vinte anos. Os participantes autorizaram suas gravações.

Após a transcrição integral das entrevistas, foi realizada a leitura atenta das respostas obtidas e a atribuição de códigos aos respondentes, para em seguida ser iniciada a categorização das respostas à luz da fenomenografia. Estes códigos foram lançados de acordo com a ordem de realização das entrevistas. As quinze conversas foram feitas em grupos de cinco, com cada conjunto sendo conduzido por um dos autores. Na atribuição dos códigos, foi dada uma letra (de A a C), de acordo com o condutor do respectivo colóquio.

Para uma análise ser considerada fenomenográfica, de acordo com Marton e Booth (1997), as categorias de descrição devem observar três critérios: ser logicamente relacionadas; descrever a variação nas formas de vivenciar o fenômeno; ser qualitativamente diferente das demais. Ao analisar o discurso a partir destes critérios, torna-se possível relatar a estrutura da experiência e seu significado. É importante que o indivíduo esteja, concomitantemente, consciente dos aspectos relevantes de um fenômeno e o perceba a partir de seu ambiente.

Para categorizar o conteúdo transcrito, não analisamos diretamente o fenômeno, mas buscamos afirmações a partir das ideias dos indivíduos sobre ele. Assim, identificamos semelhanças nos relatos, dividindo-os em grupos qualitativamente distintos. Observamos que a partir da análise da décima-primeira entrevista, não foram identificados grupos novos, de modo que delimitamos cinco categorias diferentes.

Efetuamos uma nova leitura em voz alta para nos certificar da correta disposição das percepções. Em seguida as categorias foram dispostas hierarquicamente em termos da complexidade e profundidade para, ao fim, serem nomeadas de acordo com as afirmações dos entrevistados. A estratégia adotada está alinhada à Reed (2006), para quem uma análise fenomenográfica resulta em um número limitado de categorias hierárquicas qualitativamente diferentes, logicamente relacionadas, de descrição da forma como um fenômeno é experimentado. Na seção a seguir apresentam-se os resultados e a análise dos dados.

#### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A análise fenomenográfica produzida a partir da transcrição das conversas com os

gestores levou à identificação de categorias através das quais os entrevistados mostraram diferentes níveis de profundidade quanto a suas percepções acerca do tema proposto. Procuramos estabelecer vínculos entre tais categorias: iniciamos do patamar mais raso pelo qual a reflexão é percebida e praticada e usamos como critério determinante destes patamares situações como tempo dedicado conscientemente ao ato de refletir, causas que levam à reflexão, atitudes tomadas, capacidade de autoanálise, compartilhamento de experiências com equipes. A seguir cada categoria identificada é apresentada.

“De repente chega uma ordem e aí todo o seu planejamento, ele cai” (E5C)

A concepção sobre reflexão considerada como mais superficial partiu de um gestor que reconheceu a dificuldade de gerenciar o tempo dedicado à prática reflexiva em meio às contingências e dificuldades que surgem e desfazem todo um planejamento prévio. O entrevistado defendeu a necessidade de planejar a rotina diária e de manter um processo reflexivo continuado frente ao estresse gerado pela dinâmica de lidar com clientes, superiores e colaboradores. Na sequência da entrevista ele revelou que mudanças repentinas na rotina do trabalho causam frustração ao impedir a reflexão planejada, acarretando um certo descontrole emocional capaz de, potencialmente, levar a discussões ou embates com colegas. Tal atitude foge do que preconizam Fernandes et al. (2016), segundo os quais as organizações tendem a ganhar em produtividade e resultados quando se mantém um diálogo aberto entre seus

membros, com descobertas, reflexões e ajudas mútuas.

Muitas vezes você é surpreendido, né, com notícias de última hora, até porque as pessoas também erram, se esquecem, enfim né... E aí você tem que ser caloroso naquele momento pra repreender, pra dizer que a pessoa não repita mais aquilo, aquela coisa toda. E volta e meia você tem que ter esses embates (E5C).

Segundo Raelin (2002), vive-se atualmente em uma era onde executivos ocupados pouco podem praticar a reflexão uma vez que adiar decisões pode ser interpretado como sinal de fraqueza, e onde respostas são pedidas antes mesmo de perguntas serem formuladas. A autora argumenta que é possível refletir mesmo ao conviver em um meio turbulento e que cabe aos gestores inspirar e promover essa prática. Mais que isso, os ambientes de trabalho podem e devem promover a troca de experiências, dúvidas, angústias, reflexões e aprendizados. A prática reflexiva em tais ambientes pode fomentar a aprendizagem individual, mas também servir como um meio multiplicador desta, caso o ser reflexivo consiga externá-la para seus colaboradores. Um ambiente assim pode incentivar a criação de comunidades de prática reflexiva e aprendizagem (SILVA et al., 2016). Silva (2009, p. 130) afirma que os gerentes “assumem um papel determinante para que os processos de aprendizagem ocorram no ambiente organizacional”.

“Às vezes a gente fala a coisa certa da forma errada, na hora errada, né. Mas aí eu refleti, conversei com ele, e as coisas voltaram ao normal” (E5C).

Mesmo se o calor do momento impede a prática reflexiva, esta pode acontecer posteriormente, quando os ânimos estiverem controlados, embora nem todas as situações permitam correções de erros decorrentes da falta de reflexão ou do descontrole emocional.

Quanto ao papel das emoções, Moon (2004) revela a interdependência entre reflexão e emoção, a importância de experiências anteriores na definição de atitudes futuras e como, em um intervalo de poucos dias, a depender do nosso estado emocional, podemos mudar nossas percepções sobre determinado assunto. Lidar com as emoções é parte integrante e vital do processo reflexivo, dependente não apenas do indivíduo, mas do seu comportamento ante os pares, superiores, agentes externos, familiares.

**“Reflexão é um ato de melhorar... você reflete pra você melhorar” (E2C)**

As conversas, de modo geral, levaram à percepção de que os gestores se valem do conceito de reflexão baseado no senso comum – poucos demonstraram de fato conhecer caracterizações teóricas ou acadêmicas, mas tal fato não desmerece o agir destas pessoas: seja por instinto, por copiar ou por refutar atitudes de terceiros, os administradores demonstraram ter o desejo de agir de modo a fomentar a reflexão e o aprendizado em si e em suas equipes.

A segunda concepção – cujo significado foi o mais mencionado pelos entrevistados – está relacionada à percepção do aprendizado que advém da experiência e dos erros cometidos quando, por meio da reflexão, os gerentes buscam melhorar continuamente suas práticas gerenciais. Conforme Silva (2009), nas diversas situações enfrentadas pelos gerentes, o processo de

reflexão pode tornar sua experiência rica em aprendizagem, influenciando seus padrões de comportamento e suas ações.

Com o tempo que a gente vai adquirindo, né, essa experiência, a gente vai percebendo que a gente começa a cometer erros. Esses erros, eles têm que ser corrigidos né. E... a reflexão que eu vejo dentro dessa, é... desse conceito né, dessa, desse... desse nicho de oportunidades, é eu tá sempre melhorando e sempre me adaptando (E3C).

Silva e Silva (2011) asseveram que existe uma relação contínua entre refletir, agir e aprender, demonstrando que o processo de aprendizagem em ação está vinculado à prática. “Porque você tem que ir, no seu dia-a-dia você vai observando os procedimentos, as atividades que você executa, e você tem que ir reavaliando diariamente as coisas, pra que o teu trabalho possa ser aprimorado com o passar do tempo” (E3B). Para Reynolds (1998) o ciclo de ação e reflexão, desenvolvido de forma efetiva, promove a integração entre o conhecimento e a prática por meio da reflexão, consolidando o processo de aprendizagem.

Reparamos, por meio dos relatos, que a reflexão é percebida como mediadora da aprendizagem na medida em que possibilita aprender com os erros, avaliar alternativas e fazer escolhas – o que, conforme Silva e Silva (2011), são atributos essenciais na prática gerencial e contribuem para o aprimoramento das competências profissionais, constituindo-se em fonte primária para a mudança na forma de agir e formando a base do aprendizado gerencial. Corroborando esta visão, Vitória (2008) confirma que, dentre os resultados alcançados por suas pesquisas, destaca-se a

percepção dos gestores acerca da aprendizagem advinda de erros e acertos.

### **“É muito comum a gente refletir e planejar o dia de amanhã” (E4C)**

O terceiro nível de concepção está associado à ideia da reflexão individual antes da ação como uma forma de analisar cenários para a tomada de decisões. Nesta dimensão, os sujeitos procuram não se deixar levar pela velocidade dos acontecimentos, afastando-se de possíveis dificuldades momentâneas em seus cotidianos para ponderar sobre a forma mais correta de agir de modo a evitar erros ou retrabalho.

Reflexão é você... pensar em todas as possibilidades de uma determinada coisa, né? De um determinado fato, de um determinado ato, é você realmente refletir, pensar nos pontos positivos, nos pontos negativos, no que pode ser feito, no que não pode ser feito... analisar o que aconteceu pra, então daí poder tomar uma decisão, tomar uma atitude, uma direção (E4B).

Os sujeitos analisados nesta categoria tendem a defender a formulação de estratégias de ação baseadas nos objetivos estabelecidos pela organização. Em relação a este tópico, Silva (2009) aponta a influência da estratégia na aprendizagem ao estabelecer fronteiras para a tomada de decisão em um contexto, bem como para a percepção e interpretação de um ambiente.

Então é muito comum a gente refletir e planejar o dia de amanhã, de noite, em casa, no jantar, ou então assistindo a um filme, enfim... vem alguns insights, não necessariamente a gente pensando no trabalho, mas a gente nunca desliga das nossas

pendências, das nossas atividades, a gente sempre planeja (E4C).

Os depoimentos parecem corroborar as teorias levantadas por Schön (1983) acerca da prática reflexiva que envolve ciclos de ação-reflexão-ação. Profissionais, ao lidar diariamente com o incerto, buscam a reflexão como forma de determinar as formas mais apropriadas de agir baseando-se em conceitos adquiridos formalmente, em ações anteriores, em experiências relatadas por colegas. Estes ciclos podem trazer benefícios ao indivíduo, pois lhes dá a chance de refletir não apenas sobre seus acertos, mas também sobre seus erros. Neste sentido, Sbrissa (2020) defende que o aprendizado a partir dos erros “tende a ser mais intrínseco ao indivíduo e relaciona-se com demandas imediatas do cotidiano organizacional, pode ter impacto no curto prazo e ser intenso na sua aplicabilidade e transferência”.

Muitas e muitas vezes em algumas situações eu me calo, porque eu penso, se eu falar da forma que eu tô aqui, eu vou... sei lá... falar uma coisa indevida e palavras ditas você não volta atrás. Então eu prefiro me calar pra refletir, pensar o que eu posso melhorar nas palavras, e agir de uma outra forma (E2C).

A capacidade de refletir acerca das ações, emoções e atitudes de forma a modificar comportamentos posteriores é, de acordo com McGill e Brockbank (2004), uma característica da aprendizagem reflexiva. Esta capacidade é significativa para o desenvolvimento profissional contínuo por propiciar um aprendizado efetivo – conseguir ser autocrítico, reconhecer fraquezas e procurar superá-las revela um aprofundamento razoável na capacidade reflexiva.

**“Mas eu tive que refletir, e agora?” (E2A)**

Nesta concepção, caracterizada em um nível mais profundo que as anteriores, constatamos que poucos gerentes demonstraram fazer uso da prática reflexiva denominada por Schön de “reflexão-na-ação”, em que o indivíduo reflete durante a ação, a fim de interferir ainda no momento, característica considerada essencial para lidar com os diversos problemas envolvidos no cotidiano das atividades gerenciais (SCHÖN, 1983; 2000).

Ao relatar como aceitou conceder a entrevista para este trabalho, em data anterior, o gestor E2B assumiu, na ocasião da entrevista, que havia esquecido desse compromisso. “E eu já não me lembrava mais porque, diante de inúmeras outras atribuições eu já não me lembrava, por isso eu não cheguei no horário certo. Mas eu tive que refletir, e agora?”. Ao ponderar, naquele momento, se concederia ou não a entrevista, refletiu.

Então, assim eu tenho que responder, o meu superintendente já me viu no corredor chegando, já me ligou quando chegou na sala dele, eu tenho que fazer isso, tenho que atender aquilo... então aí eu tenho que parar e refletir, o que é mais importante, o que é que eu posso realmente atender, o que eu não posso fazer... (E2B).

Verificamos um exemplo prático de reflexão na ação que “consiste em trazer à tona, criticar, reestruturar e testar, de forma explícita, a compreensão intuitiva dos fenômenos vivenciados; muitas vezes, ela toma a forma de uma conversação reflexiva com a situação” (SCHÖN, 1983, p. 242). A distinção entre a reflexão na ação e as outras formas de reflexão se dá, basicamente, no seu

significado imediato. Na reflexão na ação ocorre o repensar de algumas partes do que Schön (1983) denomina de conhecer-na-ação – processo tácito, que acontece espontaneamente e acarreta em resultados pretendidos quando a situação está dentro dos limites do que aprendemos a tratar como normal –, o que “leva a experimentos imediatos e a mais pensamentos que afetam o que fazemos – na situação em questão e talvez em outras que possamos considerar como semelhantes a ela” (SCHÖN, 1987, p. 29).

E eu tava batendo cabeça sem saber aonde eu ia conseguir arrumar aquele cliente que fosse compatível com aquela oferta. E aí um colega falando com outro assunto, com outro colega, me, me gerou um insight pra que eu encontrasse aquela solução, né. Então não necessariamente é o que a gente provoca e às vezes vem de algo que não tem nada a ver com aquele foco que a gente tá, tá almejando naquele momento, né (E4C).

Ao refletir sobre uma situação problemática, o gerente questiona a estrutura de pressupostos do ato de conhecer-na-ação, pensando criticamente sobre o que o levou a essa situação ou a essa oportunidade; “(...) e podemos, neste processo, reestruturar as estratégias de ação, as compreensões dos fenômenos ou a forma de conceber os problemas” (SCHÖN, 1987, p. 28).

“Fazer uma reunião gerencial e dizer o que é que você tá pensando” (E1B)

A última categoria apresenta as percepções consideradas mais complexas, abrangendo os relatos nos quais a reflexão para a aprendizagem e melhoria de processos ocorre em grupo. Brookfield (1987), Dewey

(1976), Raelin (2002) e Rodgers (2002) concordam que o processo de reconhecer e explorar os modelos mentais, identificar novos caminhos para pensar e agir, e desenvolver o autoconhecimento é mais efetivo quando realizado em conjunto com outras pessoas, em comunidades de prática e aprendizado.

Então, é..., no processo de decisão daqui, (...) eu tento primeiramente fazer uma análise devidamente circunstanciada de alguma situação, trago aqui pra reunião e, antes de esboçar o meu ponto de vista, eu tento escutar os meus servidores do setor específico ou dos setores envolvidos e a partir de, de... tentando não esboçar meu ponto de vista antecipadamente, deixo eles livres pra, livres pra, pra expressarem o seu ponto de vista, eu tento construir uma proposta de alteração de procedimento. Então, observando as limitações de quem realiza o procedimento na prática, pra gente alterar a sistemática como um todo (E1C).

De acordo com o relato, ponderamos que a reflexão surge a partir de uma concepção prévia do gestor acerca de determinado assunto. A partir da reflexão que advém da discussão do grupo durante a reunião, as pessoas expressam suas concepções em uma construção coletiva que pode alterar e melhorar um procedimento. De acordo com Silva (2009, p. 110), “é no grupo que a visão de mundo das pessoas é compartilhada, mediada e influenciada. Além disso, o grupo pode fornecer apoio emocional à aprendizagem individual”.

O gerente E3A relatou que, a partir de uma reunião com a diretoria, novos procedimentos foram adotados para que os gestores pudessem obter melhores

informações para aperfeiçoar o atendimento aos clientes. E3A afirmou que “foi dentro de um processo de reflexão da gente né, a gente tentou sair um pouquinho da caixa, pra poder deixar chegar nesse entendimento”. Esse relato guarda coerência com o que afirmam McGill e Brockbank (2004) no que se refere à mudança de percepções e quebra de paradigmas acerca de um determinado assunto, obtida como resultado de um processo de reflexão deliberada.

“(...) nem sempre você consegue trazer todos os seus subordinados, colaboradores, staff de gestores junto com você no seu pensamento. Então há a necessidade de voltar, fazer uma reunião gerencial e dizer o que é que você tá pensando” (E1A).

A afirmação atribui importância à reunião gerencial no processo reflexivo, à medida que representa uma ferramenta para promover o alinhamento das ideias da equipe quando, ao longo do processo de trabalho, são observados conflitos de percepções.

Silva (2009) pondera que a aprendizagem a nível de grupo inicia com a interpretação e integração de ideias de uma forma partilhada pelas pessoas, o que é considerado por E1A uma condição para obtenção dos resultados desejados quando afirma: “Moral da história: pra que eu pudesse dar um passo naquilo que eu tinha em mente, pensando, eu tive que voltar, trabalhar com o staff gerencial e trabalhar com os colaboradores. Pra que você possa agora avançar”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender as percepções dos gestores acerca da prática reflexiva e de como eles mesmos refletem.

Para isto nos valemos do método de pesquisa fenomenográfico. Esperamos que seu uso lance luz nas formas por meio das quais os gestores se valem da prática reflexiva durante suas jornadas de trabalho para fomentar seu aprendizado individual, mas também o aprendizado de suas equipes. A busca efetiva da compreensão do fenômeno, da razão pela qual as pessoas deixam de refletir ou refletem de formas distintas, a influência do tipo de trabalho ou do seu ambiente na prática reflexiva, são tópicos abordados nas entrevistas que podem gerar debates e futuras pesquisas.

Da análise dos dados foram identificadas as seguintes categorias: (1) dificuldade de refletir em meio à ação; (2) aprendizado advindo da reflexão posterior à ação; (3) reflexão individual antes da ação como forma de balizar a tomada de decisões; (4) habilidade de refletir na ação; (5) prática da reflexão em grupos, desenvolvendo-se comunidades de aprendizagem. As concepções foram ordenadas hierarquicamente em termos de complexidade e profundidade no que se refere à prática reflexiva.

Os resultados alcançados com as análises apontam para diferentes níveis de profundidade quanto às práticas reflexivas dos entrevistados, diretamente ligados a suas capacidades individuais de refletir antes, durante ou depois da ação cotidiana. Estes níveis de profundidade reflexiva podem influir positiva ou negativamente no desenvolvimento de competências e na capacidade de dar respostas mais ou menos rápidas e coerentes de acordo com as necessidades vivenciadas.

Todos os entrevistados demonstraram adotar a reflexão em suas rotinas diárias, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, sendo observadas distinções em suas

formas no que se refere à condição temporal – antes, durante ou após a ação – e em momentos de solidão ou nas relações interpessoais (discussões em grupo). Não foi identificado o processo de reflexão da reflexão (SCHÖN, 1983), o que indica que novos estudos podem ser realizados com o escopo de desvendar a razão que leva os profissionais a se desconectar de suas rotinas de trabalho, não dedicando tempo para pensar a respeito de seus próprios comportamentos e atitudes, e de seus próprios processos reflexivos em meio à tomada de decisões.

Procuramos dar liberdade para que os entrevistados falassem livremente, exteriorizando assim suas percepções sobre o tema sem sofrerem influência de perguntas que poderiam enviesar suas linhas de raciocínio. É possível que futuras entrevistas, realizadas com os mesmos personagens, possam trazer respostas diferentes às mesmas indagações, o que seria próprio do método fenomenográfico: como cada indivíduo é fruto de vivências decorrentes do universo em que está inserido, suas percepções não são rígidas, mas moldadas por elas.

Recomendamos futuras pesquisas que possam levar a um comparativo das percepções destes participantes, como forma de revelar trilhas de aprendizado tomadas por eles. Da mesma forma, a realização de estudos fenomenográficos com outros gestores, em diferentes culturas organizacionais, pode levar a um quadro diverso do alcançado neste estudo. Tal variação, de acordo com Santos e Silva (2015), é esperada, uma vez que cada personagem trará vivências e percepções do mundo moldadas por sua própria história de vida.

Leal e Santos (2016) expõem a carência de experiência dos pesquisadores brasileiros no uso deste método, ressaltando

a necessidade de compreendê-lo para garantir sua cientificidade e rigor metodológico. Os autores relataram algumas das limitações citadas nos estudos fenomenográficos: falta de experiência com o método (o que leva a insegurança na tomada de decisões); dificuldade na operacionalização e na análise dos dados (processo classificado como lento, tedioso, cansativo e estressante); ausência de especialistas brasileiros nesta área; dificuldade na representação dos dados analisados; falta de detalhes metodológicos; excesso de contradições presentes na própria

literatura do assunto. Acreditamos que a metodologia utilizada nesse artigo contribua para difundir o método entre os pesquisadores, aumentando a experiência em seu uso.

Este artigo, embora não tenha a pretensão de ser exaustivo em relação à abordagem, busca servir como um difusor do método fenomenográfico e das pesquisas acerca da atividade reflexiva de gestores, com o intuito de gerar críticas e reflexões que contribuam para avanços nos estudos da administração.

## REFERÊNCIAS

- AKERLIND, G. Phenomenographic methods: a case illustration. In: BOWDEN, J. A. e GREEN, P. (Ed.). **Doing developmental phenomenography**. Melbourne: RMIT University Press, 2005, p.103-127.
- AMARO, R. D. A.; BRUNSTEIN, J. As contribuições da fenomenografia para o desenvolvimento da competência profissional nas organizações. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: 2011, p. 1-15.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99-109, 1991.
- BROOKFIELD, S. **Developing critical thinking: Challenging adults to explore alternative ways of thinking and acting**. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- CAMPOS, I. M. S.; MEDEIROS, J. W. M.; MELO, M. S. M. Comunidade de prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 17-26, 2018.
- CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Fenomenografia e valoração do conhecimento nas organizações: diálogo entre método e fenômeno. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 630-650, 2016.
- CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 19-37, 2010.
- COELHO, M. A.; DUTRA, L. R. Behaviorismo, cognitivismo e construtivismo: confrontos entre teorias remotas com a teoria conectivista. **Caderno de Educação**, v. 1, n. 49, p. 51-76, 2018.
- COUSIN, G. **Research learning in higher education: an introduction to contemporary methods and approaches**. New York: Routledge, 2009.
- DEPRÁ, V. M.; PEREIRA, D. G.; MARCHI, A. A contribuição da aprendizagem organizacional informal para o desenvolvimento de competências gerenciais. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 4, p. 22-36, 2018.



- DEWEY, J. **Experiência e educação**. São Paulo: Editora Nacional, 1976.
- DURANTE, D. G. et al. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 1, p. 1085-1113, 1997.
- FERNANDES, F. R. et al. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, v. 5, n. 1, p. 44-52, 2016.
- GRIGGS, V. et al. From reflective learning to reflective practice: assessing transfer. **Studies in Higher Education**, v. 43, n. 7, p. 1172-1183, 2018.
- INGLAT, L. P. S.; VILLARDI, B. Q. Refletindo sobre a fenomenografia na prática de pesquisa qualitativa em organizações: pesquisador reflexivo e reflexão pública. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 2, p. 62-74, 2018.
- JARVIS, P. **Adult learning in the social context**. Kent: Croom Helm, 1987.
- KHAN, S. H. A qualitative research methodology in Bangladesh. **International Journal on Trends in Education and Their Implications**, v. 5, n. 2, p. 34-43, 2014.
- KOLB, D. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- KRAKAUER, P. V. C.; SANTOS, S. A.; ALMEIDA, M. I. R. Teoria da aprendizagem experiencial no ensino de empreendedorismo: um estudo exploratório. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 101-127, 2017.
- LEAL, F. G.; SANTOS, L. S. O uso do método fenomenográfico na pesquisa científica em administração no Brasil. In: XL Encontro da ANPAD, 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016, p. 1-5.
- LEITE, K. F.; BISPO, A. C. K. A.; SILVA, A. B. A contribuição da experiência no aprendizado de gerentes do setor elétrico de uma cidade do nordeste brasileiro. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 8, n. 2, p. 12-22, 2018.
- LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Fatores determinantes do ambiente cultural e social no ensino de administração na região nordeste do Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 2, p. 67-87, 2019.
- LIN, H. M. A phenomenographic approach for exploring conceptions of learning marketing among undergraduate students. **Business and Economic Research**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2011.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a transcrição de entrevistas. 2018. Disponível em: [http://www.oneesp.ufscar.br/texto\\_orientacao\\_transcricao\\_entrevista](http://www.oneesp.ufscar.br/texto_orientacao_transcricao_entrevista). Acesso em: 10 de outubro de 2018.
- MARTON, F. Phenomenography - describing conceptions of the world around us. **Instructional Science**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981.
- MARTON, F.; BOOTH, S. **Learning and awareness**. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1997.
- MARTON, F.; SÄLJÖ, R. On qualitative differences in learning II: outcome as a function of the learner's conception of the task. **British Journal of Educational Psychology**, v. 46, n. 2, p. 115-127, 1976.

- MCGILL, I.; BROCKBANK, A. **The action learning handbook: powerful techniques for education, professional development and training.** New York: RoutledgeFalmer, 2004.
- MOON, J. A. **A handbook of reflective and experiential learning: theory and practice.** New York: RoutledgeFalmer, 2004.
- PELTIER, J. W.; HAY, A.; DRAGO, W. The reflective learning continuum: reflecting on reflection. **Journal of Marketing Education**, v. 27, n. 3, p. 250-263, 2005.
- PHERALI, T. J. **Phenomenography as a research strategy: researching environmental conceptions.** Balti: Lambert Academic Publishing, 2011.
- PROLO, I.; LIMA, M. C.; SILVA, L. F. Os desafios na adoção da tradição interpretativista nas ciências sociais. **Diálogo**, v. 39, n. 1, p. 25-37, 2018.
- RAELIN, J. A. "I don't have time to think!" versus the art of reflective practice. **Reflections**, v. 4, n. 1, p. 66-79, 2002.
- REATTO, D.; GODOY, A. S. A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. **Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 80, n. 1, p. 57-88, 2015.
- REED, B. I. Phenomenography as a way to research the understanding by students of technical concepts. **Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Arquitetura e Urbanismo (NUTAU): Technological Innovation and Sustainability**, p. 1-11, 2006.
- REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.
- RODGERS, C. Defining reflection: another look at John Dewey and reflective thinking. **Teachers College Record**, v. 104, n. 4, p. 842-866, 2002.
- SANDBERG, J. How do we justify knowledge produced within interpretive approaches? **Organizational Research Methods**, v. 8, n. 1, p. 41-68, 2005.
- SANTOS, G. T.; SILVA, A. B. A fenomenografia como estratégia de pesquisa para a educação em administração. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015, p. 1-17.
- SBRISSA, E. C. C. **Aprendizado a partir do erro: uma análise no nível individual no local de trabalho.** 2020. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020).
- SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action.** San Francisco: Basic Books, 1983.
- SCHÖN, D. A. **Educating the reflective practitioner.** San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SCHÖN, D. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, A. B.; ARAÚJO, G. D.; CARRAZZONI, M. D. O processo de reflexão no contexto da ação: a percepção de executivos e empreendedores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 3, p. 154-181, 2016.
- SILVA, F. O.; NASCIMENTO, L. G. M. Narrativas de formação na docência: aprendizagem experiencial no cotidiano da profissão. **Revista Educação em Debate**, v. 41, n. 79, p. 47-65, 2019.

- SILVA, L. B.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 55-89, 2011.
- SILVA, M. V. **Discurso organizacional: aportes conceituais**. 2018. 203f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação), USP, São Paulo, 2018.
- SUDRIA, I. B. N. et al. Effect of Kolb's learning styles under inductive guided-inquiry learning on learning outcomes. **International Journal of Instruction**, v. 11, n. 1, p. 89-102, 2018.
- VITÓRIO, S. B. C. **A aprendizagem de gestores de empresas de incorporação da região metropolitana de Recife por meio de experiências e reflexões : um estudo de múltiplos casos**. 2008. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.
- WOERKOM, M. V.; NIJHOF, W. J.; NIEUWENHUIS, L. F. M. Critical reflective working behaviour: A survey research. **Journal of European Industrial Training**, v. 26, n. 8, p. 375-383, 2002.
- ZWICK, E.; BERTOLIN, R. V.; BRITO, M. J. Pesquisa-ação e aprendizagem organizacional socioprática: uma aproximação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 5, p. 1182-1197, 2019.

## NOTA

- (1) Mestre em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Especialista em Arquitetura pelo Instituto de Pós-Graduação e Graduação/IPOG. Graduado em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Pesquisador na Universidade Federal da Paraíba/UFPB, João Pessoa-PB. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4500-9802>
- (2) Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Paulista/UNIP. Graduada em Matemática pela Universidade Federal de Pernambuco/UFPE. Mestranda em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB, João Pessoa-PB. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2885-0790>
- (3) Especialista em Administração Pública pela Universidade Cândido Mendes/UCAM. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Pernambuco/UPE. Mestrando em Gestão Pública e Cooperação Internacional pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB, João Pessoa-PB. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8275-9157>
- (4) Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Professora do Departamento de Administração, do Programas de Pós-Graduação em Administração e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba/UFPB. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0664-8575>

Enviado: 03/06/2020  
Aceito: 10/09/2020