

## **REFLEXÃO NA AÇÃO: UM ENSAIO SOBRE O PENSAMENTO REFLEXIVO NO ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Graziella Marília da Silva**

**Thales Batista de Lima**

**Nívea Marcela Marques Nascimento de Macêdo**

### **1 Introdução**

Com o advento da alta competitividade, a ‘corrida’ para ser o melhor e a busca por maiores resultados, na atualidade, o mercado e mundo dos negócios exigem dos profissionais administradores que tomem decisões assertivas (ROGLIO, 2016) e a reflexão no momento da ação se faz necessária, pois é quando se reflete que um esclarecimento e entendimento das ações ocorre (SCHON, 2000).

Tanto no ambiente organizacional como acadêmico, ela é parte fundamental para gerar uma aprendizagem eficaz, significativa e transformadora (ARAÚJO, 2013). Diante disto, este ensaio teórico foi desenvolvido para tratar de aspectos e conceitos inerentes ao processo de reflexão na ação, bem como a maneira que ocorre nos indivíduos e a importância de ser incentivado em alunos adultos (SILVA; SILVA, 2011).

O conceito de reflexão é complexo, pois a mesma é influenciada por uma série de variáveis e também impulsiona várias outras. Entretanto, observou-se que a reflexão é a ponte entre a experiência e a aprendizagem, (LIMA, 2011), e que alguém reflete seja no momento de sua ação ou depois dela para obter esclarecimento, ganhar habilidades e gerar aprendizado (REIS, 2013).

Foram analisados estudos com foco em entender o alcance da reflexão e seu poder no desenvolvimento das ideias, balizando as discussões em obras de Araújo *et al* (2013) e Silva e Silva (2011), por exemplo. O estudo se justifica pela relevância que o processo de reflexão exerce no aprendizado do aluno, sobretudo, para o ensino em Administração. Pois é uma formação que interliga teoria e prática, cuja prática empírica é bem aplicada por inserir os alunos no contexto organizacional.

Torna-se, assim, fundamental que se entenda melhor as peculiaridades que envolve a reflexão, sua relação com a aprendizagem experiencial e a *action learning*, uma vez que o aprendizado efetivamente se origina do elo entre reflexão e a ação do indivíduo. Portanto, este trabalho objetiva caracterizar a reflexão em ação e seus desdobramentos no processo de aprendizagem do ensino em Administração.

## 2 Referencial teórico

A reflexão na ação é uma habilidade, na qual Schon (2000) comenta ser o pensar no que se faz, durante o momento que está fazendo. Assim a reflexão na ação ocorre no momento em que o indivíduo recebe um estímulo e pensa sobre a trajetória das suas ações de forma a solucionar um problema que foi lhe apresentado, e assim favorecer uma aprendizagem real para lidar com novas situações que demandem reflexão. (ARAÚJO, 2013).

Existem alguns tipos de reflexão, entre os quais destaca-se a reflexão na ação a qual, segundo Araújo *et al* (2013) se caracteriza por ser um processo no qual o indivíduo faz questionamentos sobre o curso de sua ação e os fatores que possibilitam sua correção. O contexto das experiências de vida, bem como seu conhecimento pré-existente o fazem refletir para tomar a decisão mais acertada no próprio momento da ação (SILVA ET AL, 2011).

O conceito de reflexão é complexo, pois a mesma é influenciada por uma série de variáveis (experiências vividas, conhecimento, entre outras), e também impulsiona várias outras (questionamento, aprendizagem, ação). Silva e Silva (2011) consideram que a reflexão é um processo cognitivo altamente pessoal, por vezes solitário e que contribui para solução de conflitos. Entretanto Silva, Araújo e Carrazzoni (2016) destacam pontos positivos na reflexão feito em grupo e suas contribuições para a reflexão na ação.

A reflexão na ação é algo que envolve o processo de ensino e aprendizagem. A reflexão é estimulada e trabalhada numa perspectiva andrológica ao considerar os alunos como adultos (ARAÚJO ET AL, 2013), pois quando criança ainda não é possível esperar deles uma reflexão, sobretudo, associada ao momento da ação vivida. Isto é, apenas na fase adulta é que se intensificam os processos de reflexão (SILVA; SILVA, 2011).

Mediante essa perspectiva, percebe-se que a reflexão na ação se sustenta na aprendizagem experiencial, o que compreende dizer, que as experiências vividas serão refletidas no momento da ação para levar o indivíduo a algo significativo e\ou transformador, justificando a pouca reflexão na ação na fase da infância e adolescência. (SILVA; SILVA, 2011). Por isto que dentre tantos recursos utilizados para o processo de reflexão, o central é a experiência e é com ela que o indivíduo evolui e se direciona a uma aprendizagem significativa. (ARAÚJO, 2013).

Nos últimos anos estudos sobre o tema reflexão e sua ligação com os tipos de aprendizagem de adultos tem crescido. (SILVA; ARAÚJO; CARRAZZONI, 2016), (CASIRAGHI; BORUCHOVITCH, ALMEIDA, 2020), (SIQUEIRA *ET AL*, 2022). De acordo com Lima (2011), a reflexão é a ponte entre a experiência e a aprendizagem, e alguém não reflete quando age de forma rotineira, o que é sustentado por Silva, Araújo e Carrazzoni (2016, pág. 155) ao dizer que “a reflexão se apresenta como fator relevante para o processo de aprendizagem, resolução de problemas e geração de soluções criativas no contexto da ação profissional”.

De acordo com Reis, Silva e Eboli (2010) a reflexão na ação ocorre em nível individual e tem ligação com o conhecimento, a experiência e a aprendizagem. Neste sentido compreende-se que para a reflexão na ação ocorrer é necessário que uma situação demande isto, ou seja, nos momentos em que estejam ocorrendo situações positivas ou problemas, no quais os indivíduos adultos poderiam agir de forma ‘automática’ (realizando ações padronizadas, já pré-fixadas) estes irão no sentido contrário, em direção a uma reflexão no momento da ação, criando soluções criativas e aprendizado. (REIS; SILVA; EBOLI, 2010).

De acordo com Roglio (2006), a reflexão e o pensamento reflexivo, coexistem através da necessidade de solucionar um problema, controlar uma situação inusitada ou circunstância externa. Não será em toda situação que o indivíduo fará uma reflexão na ação, porque há variáveis internas e externas distintas em cada situação experienciada. Deste modo, para melhor compreensão a figura 1 demonstra as fases do processo de reflexão na ação.

**Figura 1:** Etapas da reflexão na ação que refletem em melhores decisões



**Fonte:** elaboração própria (2022).

A figura 1 é apresentada para melhor compreensão dos momentos vividos no processo de reflexão na ação: 1) ação - momento em que o indivíduo se depara com uma situação que requer sua ação; 2) reflexão na ação - estado em que o pensamento reflete no momento da ação com as experiências vividas e conhecimentos do indivíduo; 3) tomada de decisão - fase em que após refletir segue para uma decisão a ser escolhida.

Existem situações em que os indivíduos pensam ou refletem depois de agir, ou até mesmo depois da reflexão na ação, todavia esse processo ocorre momentos após sua ação, a chamada reflexão sobre a ação. Essa prática reflexiva é feita de modo voluntário sobre a ação do indivíduo ou de terceiros e, por vezes, contribui para a reflexão na ação em situações futuras, bem como para entendimento das práticas realizadas. (ROGLIO, 2006).

A reflexão sobre a ação, segundo Araújo *et al* (pág. 155, 2013) é um “ momento posterior a partir do qual o indivíduo busca entender os fatores que o levaram à ação e aos resultados alcançados, permitindo reinterpretação dos problemas em ações futuras”. Assim, também é defendido por Schon (2000) que a reflexão sobre a ação ocorre em um momento posterior a ação do indivíduo, e é o ato de rever o que se fez, buscando compreender como o ato realizado na ação contribuiu para se alcançar um conhecimento inesperado.

Este modelo de reflexão traz um profundo desenvolvimento pessoal e organizacional, por este motivo deve ser estimulada nos alunos. Entretanto as ações voltadas para aprendizagem podem partir do indivíduo (esporadicamente), o mesmo pode livremente se

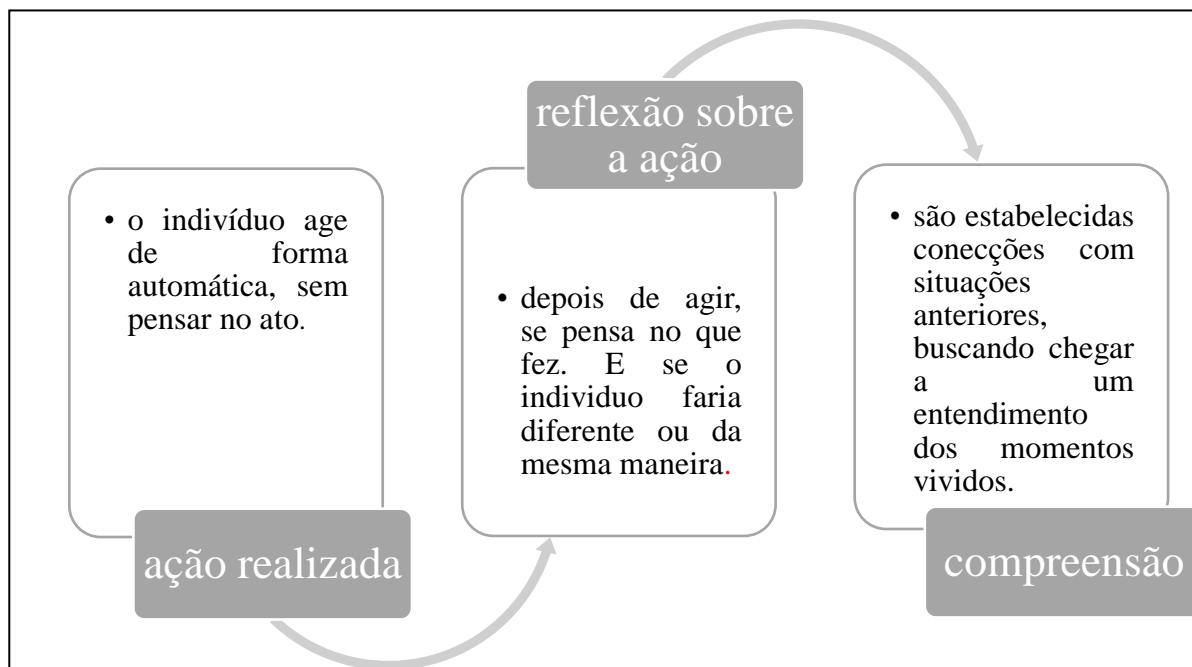
engajar para conseguir dissolver problemas não programados e a sua compreensão dos fatos ocorridos, pode ajudá-lo em momentos futuros. (ARAÚJO, 2013)

A reflexão sobre a ação é um exame feito sobre as experiências, é como se uma avaliação dos momentos vividos fosse realizada (REIS, 2013). Ao avaliar a ação realizada se estabelecem conexões com aprendizados anteriores existentes e o que foi aprendido é retido pelo aluno.

Neste sentido compreendesse que a reflexão é realizada a partir das experiências de cada aluno e que elas são responsáveis pelo aprendizado gerado. Além disso as experiências do dia a dia causam muito impacto nas reflexões e são fundamentais para o desenvolvimento do aluno (REIS, 2013)

Mediante isto, a figura 2 destaca as etapas da reflexão sobre a ação, relatando como o processo ocorre nos indivíduos, os levando à um momento de compreensão dos fatos vivenciados.

**Figura 2:** Ideias para a descoberta da Reflexão sobre a ação



**Fonte:** elaboração própria (2022)

As dimensões do processo de reflexão sobre a ação demonstram que sua prática existe para levar à um aprendizado. Contudo, se ocorrida no momento real da ação a reflexão é mais eficaz para conduzir o aluno a uma aprendizagem em ação. Diante disso, entende-se que a reflexão na ação tem uma contribuição educativa relevante, e que “ potencializa o aprendizado, mudanças e melhoria de desempenho” (REIS, P. 42, 2013) quando uma análise é elaborada pela ótica atenta ao contexto da ação.

A reflexão na ação também se encontra presente no ambiente organizacional, devido as novas configurações do mesmo, percebendo a necessidade de um profissional que exerça mais o seu lado reflexivo, o qual conseguirá tomar decisões mais assertivas, como defendido por Silva *et al* (2012, pág. 149) “o contexto complexo das organizações do século XXI demanda dos profissionais de gestão, capacidade de refletir e aprender por meio de suas experiências, potencial eminente nos indivíduos, mas que precisa ser estimulado ao longo da formação para se tornar efetivo na prática profissional. ”

É importante que se observe o contexto em que se encontram os profissionais do mercado atualmente e como atuaram e atuarão nos anos vindouros, mediante isto a reflexão tem sido aliada nos processos de formação de administradores, já que ela auxilia os tomadores de decisão em interagir com suas experiências passadas e presentes no momento da ação, à conseguirem solucionar problemas que lhes forem apresentados. (ARAÚJO *ET AL*,2013)

Um futuro profissional de gestão é a todo momento orientado para a ação, já que este será o seu cotidiano. Para agir de forma articulada frente a um problema é preciso ter aprendido com a experiência por meio da reflexão, para que se apresentando um questionamento, o indivíduo possa saber as possibilidades de soluções e encontrar a mais adequada. É pois estes motivos que o ambiente organizacional necessita de um profissional reflexivo. (ARAÚJO, 2013)

Roglio (2006) acrescenta que a reflexão na ação pode ser fundamental para processos decisórios de executivos em organizações e no desenvolvimento da prática reflexiva ao exercer funções na liderança de mudanças estratégicas organizacionais. E segundo Silva e Silva (pág. 66, 2011), a reflexão na ação é um “ processo que leva o gerente a fazer emergir, criticar,

reestruturar e testar, de forma explícita, uma compreensão do fenômeno, de forma intuitiva, levando-o a promover uma conversação reflexiva com a situação”.

Em alunos adultos o modo como cada experiência vivida é percebida influi na reflexão na ação, entretanto, sem a experiência a aprendizagem é superficial, não traz transformação e nem referencial para situações futuras. (ROGLIO, 2006) Por isto deve ser incentivados os momentos de reflexão nos alunos, para que seus resultados sejam facilitadores de revisão em soluções futuras. (ARAÚJO *ET AL*,2013)

A reflexão leva à aprendizagem (SILVA, 2013) e, nesse sentido, para que ela aconteça é necessário que o ponto central seja o conhecimento do aluno e suas vivências (GONÇALVES *ET AL*, 2021). Eles defendem que dois tipos de instrumentos são relevantes para a aprendizagem: Conhecimento real: no qual se determina qual a capacidade de um indivíduo resolver um problema sozinho. E, o segundo instrumento diz respeito ao desenvolvimento potencial, na qual este determina qual a capacidade de um indivíduo resolver um problema sob orientação.

Para tanto, Silva *et al* (p. 11, 2012) constatou o quanto é importante debater sobre os meios que possibilitam o aprendizado além de traça-los:

“Estratégias que estimulem o pensamento reflexivo no contexto da ação[...] dos futuros administradores e prepará-los para o mundo do trabalho, que requer dinamismo, criatividade, responsabilidade e a capacidade de pensar sistemicamente sobre os problemas organizacionais e da sociedade”.

Sendo a reflexão uma competência a ser estimulada nos alunos, sobretudo os do curso de administração, devido ao ambiente organizacional que estão inseridos ser complexo e imprevisível, é relevante que a prática educacional favoreça a mesma para que haja maior crescimento profissional e pessoal dos alunos e, sobretudo, que o processo de aprendizagem seja mais significativo (ARAÚJO *ET AL*,2013).

Pois quando situações reais, problemas e questionamentos surgirem diante do aluno, ele precisará demonstrar aptidão para solução de problemas e, nesse caso, a reflexão contribui para que suas experiências gerem aprendizagem eficaz e se transformem em habilidades (GONÇALVES *ET AL*, 2021).

Um processo de aprendizagem é construído e embasado na reflexão na ação e sobre a ação. Entretanto o uso da reflexão na ação, pelos alunos, resulta em melhor compreensão do conteúdo apresentado, em tal processo as experiências vividas são relacionadas à

conhecimentos pré-existentes tornando a aprendizagem eficaz. Assim, o processo pelo qual o indivíduo é levado à uma reflexão na ação, no contexto do ambiente organizacional, é como uma trilha que o leva à evolução e melhoria de seu lado profissional (REIS; SILVA; EBOLI, 2010).

Portanto, Silva *et al* (2012) acrescentam que em um processo de aprendizagem é crucial que o aluno participe de forma ativa. Essa interação gera aprendizado em tempo real, significativo e transformador que corresponde a aprendizagem em ação. E os modelos de ensino que não incentivam reflexão, desenvolvimento do pensamento e participação dos alunos e que apenas os fazem decorar respostas pré-determinadas não trazem independência e emancipação, competências importantes em profissionais de administração.

Em síntese, em um sistema de aprendizagem ação o modelo no qual o aluno é apenas receptor do conteúdo não se aplica, pois para uma aprendizagem ativa este torna-se integrante principal nos processos que o leva a descoberta e ao conhecimento (GONÇALVES *ET AL*, 2021). Dessa maneira, como a reflexão na ação ocorre ao modo de proporcionar melhores decisões (SILVA *ET AL*, 2013), então, ela precisa ser utilizada continuamente para que frente a um problema o aluno possa interagir com outras partes no processo de aprendizagem, por exemplo, com os professores e colegas, colocando suas experiências e conhecimentos, conforme apontam Gonçalves *et al* (2021), em análise.

### **3 Considerações finais**

Compreende-se então, que uma das alternativas que possibilitam a aprendizagem em ação, é justamente a reflexão, pois quando na ação leva o aluno a aprender e pensar de forma autêntica e ágil, visto que é feita no tempo presente da sua ação (ARAÚJO *ET AL*, 2013) e quando executada sobre a ação leva-o à um pensamento mais profundo. (SCHON, 2000). Assim, o trabalho buscou caracterizar a reflexão em ação e seus desdobramentos no processo de aprendizagem do ensino em Administração. Com essa caracterização, auxilia os envolvidos com o processo de ensino e aprendizagem a tomarem mais conhecimento e consciência do valor que a reflexão exerce para uma formação mais qualificada dos estudantes, em especial, dos cursos de Administração, que é o foco deste trabalho.



Pois expõe-se que o ensino em Administração tem uma relação íntima entre teoria e prática organizacional à luz de estudos organizacionais que, inclusive, há tantas pesquisas que se debruçam em revelar impactos negativos dos descompassos entre teoria e prática e sua repercussão em torno da formação obtida pelos gestores. E quando se apura analiticamente, é possível perceber que um dos pontos marcantes para os problemas organizacionais gerados tem relação com a questão do processo de reflexão, sobretudo, a reflexão na ação das pessoas que assumem os cargos de gestão.

Por isso, os futuros administradores devem ser estimulados a desenvolver o pensamento reflexivo (ROGLIO, 2016) e participar de forma ativa e entusiástica no seu processo de aprendizagem, para que tenham as habilidades necessárias para solucionar problemas de maneira correta, equilibrada e equânime. Isso é resultado de um aprendizado adquirido com suas experiências vividas e seu conhecimento sobre a temática por meio da reflexão.

Esse estudo não se limita aqui, pelo contrário, o trabalho inspira a continuar com pesquisas em torno do pensamento reflexivo, aprofundando-se na reflexão em ação como forma de contribuir com a formação de administradores. É tanto que se recomenda que realizem estudos empíricos em cursos de bacharelados em administração envolvendo esta temática para indicar melhores caminhos para a sua difusão a partir da promoção da interdisciplinaridade entre os componentes curriculares.

### **Referências bibliográficas**

ARAÚJO, G. D.; SILVA, A. B.; BISPO, A. C. K. A.; LIMA, T. B. o desenvolvimento do pensamento reflexivo no curso de administração da Universidade Federal da Paraíba. **Reflexão e Ação**, 21(2), 149-176. 2013.

ARAÚJO, G. D. **As implicações do método de caso para ensino na prática reflexiva de alunos de graduação em Administração**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa 2013.

CASIRAGHI, B.; BORUCHOVITCH, E.; ALMEIDA, L. S. Crenças de autoeficácia, estratégias de aprendizagem e o sucesso acadêmico no Ensino Superior. **Revista E-Psi**. Vol 9 (1), p. 27-38, 2020.

GONÇALVES, M. P., OLIVEIRA, D. A. DE, JÚNIOR, O. DA R. M., ALVES, S. DE F. F., NASCIMENTO, M. G. DO, GOMES, W. DA S., BONFIM, T. DA S., & CASTRO, P. A. DE O. Utilização de metodologias ativas de ensino-aprendizagem no processo de ensino em administração **Brazilian Journal of Development**. Vol. 7 No. 6 , 2021.

LIMA, Thales Batista de. **Estratégias de ensino balizadas pela aprendizagem em ação: um estudo no curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação do mestrado. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

REIS, Germano Glufke. Da experiência ao aprendizado: a pratica reflexiva como recurso no processo de coaching de executivos. **RECAPE Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo: v. 03, 2013.

REIS, G. G.; SILVA L. M. T.; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **Revista REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez. 2010.

ROGLIO, Karina de Déa. Learning by sharing experiences: the development of reflective practice in executive MBA programs. **REAd – Edição 53**. Vol. 12. Nº 5. set-out, 2006.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**, cap. 1. Artmed: Grupo A, 2000. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536310121/>. Acesso em: 07 jun. 2022.

SILVA, Anielson Barbosa da; ARAÚJO, Guilherme Diniz; CARRAZZONI, Matheus Dias. O processo da reflexão no contexto da ação: A percepção de executivos e empreendedores. **Revista eletrônica de estratégia e negócios**. Florianópolis, pág 154 – 181, vol 9 ,n 3, Set – Dez, 2016.

SILVA, Anielson Barbosa da; LIMA, Thales Batista de; SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio; GODOI, Criatiane Kleinübing. Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino em administração. **Revista Administração Ensino e Pesquisa**, vol 13, pág 19-41, Jan-Fev-Mar 2012.

SILVA, A. B.; SILVA, L. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Rev. Adm. Mackenzie**. V. 12, N. 2. p. 55-89 São Paulo, SP mar./abr. 2011.

SIQUEIRA, Ronaldo Alves de; SOUZA, Geraldino de; AMORIM, Laydson Moura Fernandes; SILVA, Jovina da; LIMA, Francisco Renato. Estratégias didáticas e suas relações com os estilos de aprendizagem: dispositivos de reflexão e ação sobre a docência na atualidade. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.4, 2022.