

# ARTIGO

Submissão: 30/11/2022 | Aprovação: 15/01/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13nespeciala1>

## DIÁRIOS REFLEXIVOS COMO ALIADOS DA APRENDIZAGEM E DA AVALIAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

### *Reflective journals as allies in learning and assessment: an experience report*

Carla Campana<sup>1</sup> | [carla.campana@fgv.br](mailto:carla.campana@fgv.br)

<sup>1</sup>Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV - São Paulo, SP

#### RESUMO

**Objetivo:** Explorar as contribuições de diários reflexivos para a aprendizagem e seu valor como instrumento de avaliação para a educação superior.

**Escopo:** O artigo descreve a experiência de uso de diários reflexivos em um programa de formação integrada de um curso de graduação em Administração de Empresas. Trechos de diários produzidos por estudantes ilustram as dimensões reflexivas e demonstram o potencial do instrumento para avaliação formativa e diagnóstica.

**Originalidade:** Aborda uma ferramenta não convencional no campo de ensino, aprendizagem e avaliação educacional em Administração.

**Relevância:** Oferece subsídios a professores que desejem utilizar diários reflexivos como forma de contribuir para a aprendizagem e/ou avaliação educacional.

**Palavras-chave:** Diário reflexivo, avaliação formativa, avaliação diagnóstica, educação superior, ensino de Administração.

#### ABSTRACT

**Purpose:** To explore the contributions of reflective journals to learning and their value as an assessment tool in higher education.

**Scope:** The article describes the experience of using reflective journals in an integrated training program of an undergraduate business management course. Excerpts from journals kept by students illustrate reflective dimensions and demonstrate the tool's potential for formative and diagnostic assessment.

**Originality:** It discusses an unconventional tool in the field of management teaching, learning and educational evaluation.

**Relevance:** It provides a base for instructors who wish to use reflective journals as a way of contributing to learning and/or educational evaluation.

**Keywords:** reflective journal, formative assessment, diagnostic assessment, higher education, management teaching.

## INTRODUÇÃO

Diferentes pesquisadores, ao longo da história, contribuíram para a compreensão e a valorização do papel da experiência na aprendizagem. Construções teóricas como as de John Dewey, Jean Piaget, Levi S. Vigotski, Paulo Freire e David Kolb, por exemplo, serviram de fundamentação para métodos de ensino e aprendizagem hoje difundidos na educação superior, como a aprendizagem baseada em problemas ou em projetos.

O ciclo da aprendizagem experiencial, proposto por Kolb (2015), é um modelo bastante conhecido o qual postula que o processo de aprendizagem se inicia com a vivência de uma experiência concreta. A experiência, no entanto, não se sobrepõe às etapas subsequentes, que são a observação reflexiva, a conceitualização abstrata e a experimentação ativa. De maneira geral, o modelo explicita que a aprendizagem experiencial não se dá meramente pela vivência de uma experiência, mas pelo ciclo que parte da experiência, passa pela reflexão e simbolização, pela reconfiguração desta última em forma de conceitos e generalizações, e pela integração desses novos conceitos a um repertório anterior. O ciclo conduz o aprendiz a um patamar qualitativamente mais elevado, no qual se reiniciará (Kolb, 2015).

O diário reflexivo é uma ferramenta educacional que favorece o registro e a sistematização da observação reflexiva e da conceitualização abstrata, tornando a aprendizagem mais disponível à experimentação ativa. Configura um “método de aprendizado ativo projetado para promover habilidades de pensamento de ordem superior” (Alt et al., 2022, p. 2) que possibilita aos estudantes recuperar acontecimentos, descrevê-los objetiva e subjetivamente, observar e avaliar a si mesmos, estabelecer relações, fazer sínteses e evidenciar a aprendizagem.

A escrita reflexiva traz benefícios à saúde, tanto física quanto mental, como apontam Baines (2022), Koschwanez et al. (2013) e Wurtz et al. (2022). Alt et al. (2022) destacam que a capacidade de reflexão é uma habilidade acadêmica e profissional importante para a aprendizagem ao longo da vida e para o pleno funcionamento pessoal em ambientes complexos e diversos, enquanto Epp (2008) apresenta evidências de que um nível significativo de reflexividade pode ser encontrado em diários reflexivos de estudantes de graduação, o que incentiva a adoção dessa ferramenta na educação superior.

Outros estudos corroboram o incentivo à adoção de diários reflexivos, como o de Flinchbaugh et al., (2012), os quais demonstram que o instrumento melhora o bem-estar de estudantes de Administração; o de Ardoin et al. (2014), cujos resultados indicam a eficiência do uso da fotografia e de diários reflexivos como potencializadores de programas de educação ambiental, e o de Choi et al. (2022), para quem os diários escritos oferecem a oportunidade de os estudantes se engajarem ativamente na aprendizagem.

O presente artigo tem como objetivo explorar as contribuições de diários reflexivos para a aprendizagem e seu valor como instrumento de avaliação na educação superior. Para isso, descreve o uso dos diários em um programa de formação integrada de um curso de graduação em Administração de Empresas, e mobiliza trechos produzidos por estudantes para ilustrar suas dimensões reflexivas e demonstrar o potencial desses diários como instrumento de avaliação formativa e diagnóstica.

## SITUANDO A EXPERIÊNCIA: O INTENT

O Intent, abreviação de Formação Integrada para Liderança Empreendedora, é um programa presencial que teve início em 2017 e que faz parte da grade curricular do Curso de Graduação em Administração de Empresas da FGV EAESP. O objetivo do Intent é formar lideranças criativas, com senso de direção e espírito colaborativo, e, para tal, ele se divide em três ciclos: (1) formação de um time e desenvolvimento de habilidades técnicas, pessoais e relacionais; (2) desenvolvimento de um projeto pessoal; e (3) desenvolvimento de um projeto de consultoria em processos, para um cliente real. O programa tem a duração de 15 semanas, sendo, de maneira geral, cinco semanas para cada ciclo.

As estratégias pedagógicas do programa fundamentam-se na aprendizagem centrada no estudante (Rogers, 1972, 2003), orientada para o grupo (Edmondson, 2012) e a partir da experiência (Kolb, 2015). A primeira dessas abordagens parte da crença de que, em condições favoráveis, as pessoas agem de maneira a direcionar seu processo de aprendizagem no sentido de seu desenvolvimento pessoal. Para tanto, cabe aos docentes, como facilitadores, colocar seu equipamento cognitivo e emocional a serviço do processo educativo, por meio da criação e sustentação de um espaço de aprendizagem seguro. Embora centrado no estudante, o Intent é direcionado prioritariamente para o nível do grupo, ou seja, a comunicação, as atividades e os objetivos são multidirecionados, partindo de e circulando por todos. Por fim, a aprendizagem acontece a partir de uma experiência concreta, envolvendo a reflexão sobre a experiência, a conceitualização abstrata e a integração das novas formulações ao repertório de conhecimentos dos estudantes.

## OS DIÁRIOS DE APRENDIZAGEM NO INTENT

O processo de aprendizagem evidentemente mobiliza os seres humanos na dimensão cognitiva. Pouco reconhecimento costuma ser dado, no entanto, a outras dimensões que também estão integradas ao processo educativo, como a emocional, a relacional e a volitiva. Tanto ao ouvir uma palestra quanto ao participar da resolução de um problema, estudantes experimentam diferentes sentimentos, impulsos e pensamentos, sejam positivos ou negativos, que também são parte da experiência de aprendizagem e que podem, inclusive, contribuir para um maior ou menor sucesso. Sem que sejam registrados e reconhecidos como parte da experiência educativa, todos esses pensamentos e emoções tendem a tornar-se menos disponíveis à memória com o passar do tempo. Assim, o primeiro objetivo dos diários reflexivos é servir como ferramenta de avaliação formativa, pois, além de organizarem a experiência vivida, proporcionam a oportunidade de poder voltar a ela e aprender com a sua sistematização.

Durante as cinco semanas do ciclo 1 do curso, os estudantes são convidados a manter seus diários de aprendizagem e a compartilhá-los, no final de cada semana, com o professor. O texto é considerado sigiloso, e não há correção ou instruções extensivas; pede-se apenas que sejam registrados os pensamentos, reflexões, sentimentos e aprendizagens que se passaram durante

a semana. Os diários podem ser curtos ou longos, desde que sejam em formato de texto – que pode ser complementado por outros tipos de registro significativos para quem os escreveu e compreensíveis. No dia seguinte ao envio dos diários, o professor os lê e faz um breve comentário pessoal em resposta.

O segundo objetivo do uso dos diários de aprendizagem é servir como ferramenta de avaliação diagnóstica. A leitura semanal dos diários possibilita aos docentes fazer um acompanhamento do processo de aprendizagem da turma, planejar e realizar intervenções com base nas informações recebidas. As cinco entregas semanais (uma ao final de cada semana do ciclo 1) compõem 30% da nota final do programa.

## RESULTADOS OBTIDOS

A experiência com o uso de diários reflexivos no programa Intent tem sido percebida como positiva em diferentes aspectos. Este texto explora de maneira breve o compromisso com a entrega, a variedade nos formatos dos diários e a reação do corpo discente. Em seguida, detem-se nas reflexões contidas nos diários e seu potencial como instrumento de avaliação formativa e diagnóstica.

O compromisso com a entrega é mantido pela maioria dos estudantes. Quando um diário não é entregue no prazo, o professor envia uma mensagem perguntando o motivo e combinando um novo prazo. Se acontece de haver uma porcentagem significativa de estudantes sem entrega em uma determinada semana, uma intervenção é feita no nível do grupo. Em geral, essas medidas garantem uma quantidade pelo menos suficiente de entregas.

A maior parte dos diários é entregue em formato de documento digital portátil (PDF), contendo um texto digitado de uma ou duas páginas. Embora o formato textual seja requerido, há uma grande variação em elementos que complementam o texto, que vão desde um *template* para padronizar identidade visual até outros recursos menos usuais, como escrita a mão, inserção de desenhos, colagens digitais, fotografias, *links* para vídeos, diagramas etc. A Figura 1 contém exemplos de diários com inserções não convencionais<sup>1</sup>.

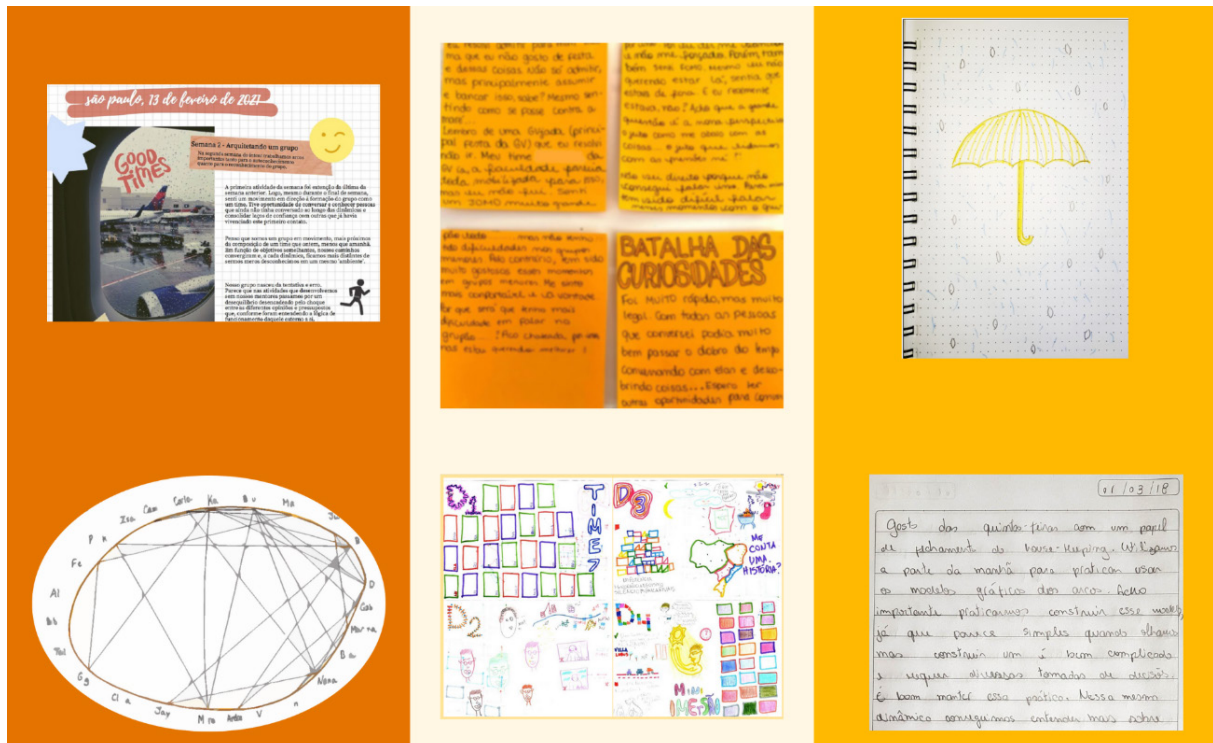
Eventualmente, estudantes verbalizam sua opinião a respeito da manutenção do diário de aprendizagem. Isso acontece com mais frequência quando há dificuldades para realizar a proposta. Por outro lado, a leitura e resposta rápida ofertada pelo docente é um ponto que costuma despertar a atenção dos estudantes.

Um caso ilustrativo do Intent ocorreu quando, em um momento de conversa em sala de aula, um estudante verbalizou que o que mais havia chamado sua atenção durante aquela semana tinha sido a resposta que ele recebeu em seu diário. Em primeiro lugar, a professora havia agradecido o envio, o que foi motivo de surpresa. Ainda segundo o estudante, a resposta indicou que suas ideias tinham sido ouvidas e que aquela não era apenas uma tarefa formal. Nesse caso, a resposta enviada pela professora foi um breve comentário:

*Oi, [nome], obrigada por suas reflexões, essas frases que você anotou realmente são fortes e nos fazem questionar bastante, não? Abraço. (Docente 1)*

<sup>1</sup> A reprodução das imagens, bem como dos trechos de diários que virão na sequência, foi autorizada pelos(as) autores(as), por escrito, mediante acordo de não identificação.

Figura 1. Exemplos de diários com inserções não convencionais



## A REFLEXÃO CONTIDA NOS DIÁRIOS E SEU VALOR COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO FORMATIVA

Alt et al. (2022) estudaram 1.312 diários de estudantes, com o objetivo de identificar as dimensões do pensamento reflexivo ali contidas para o desenvolvimento de uma escala. Os autores construíram um esquema composto por duas dimensões: (1) relacionada às experiências dos estudantes durante o próprio curso, isto é, em curto prazo, desdobrando-se em três níveis: cognitivo, comportamental e afetivo; e (2) relacionada a experiências de longo prazo e futuro, desdobrando-se nos aspectos de desenvolvimento acadêmico, profissional, pessoal e multicultural. Em complemento, três habilidades metacognitivas foram destacadas em cada nível e aspecto: a consciência da própria experiência de aprendizagem, a avaliação da experiência de aprendizagem e a regulação para um melhor desempenho no futuro.

A seguir, apresentamos um excerto retirado dos diários produzidos por estudantes do Intent, para cada um dos níveis e aspectos das duas dimensões apontadas por esses autores.

### Dimensão de curto prazo, nível cognitivo:

*O que aprendi de novo hoje? Aprendi os diferentes tipos de relações, de perguntas e de atenção. Aprendi a identificar quando as perguntas que fazemos em conversas são puras, diagnósticas ou confrontadoras. Sinto também que aprendo cada vez mais a relaxar em situações de ansiedade*

*e escutar os outros em uma roda de conversa, esperando a minha vez para falar. Ainda preciso, porém, melhorar a minha capacidade de colocar em palavras aquilo que penso nas rodas de conversa. (Estudante 1)*

Nesse trecho destacado de seu diário, o estudante faz uma colocação sobre suas aprendizagens em nível cognitivo, elenca novos conceitos que foram apreendidos e avalia sua experiência educativa. Começa indicando que está consciente dessas aprendizagens e que é capaz de listá-las. Em seguida, faz uma reflexão reguladora sobre o sucesso das estratégias utilizadas anteriormente, na intenção de estar mais relaxado perante as situações de grupo. Por fim, avalia a aprendizagem, indicando os aspectos nos quais ainda precisa melhorar.

### Dimensão de curto prazo, nível comportamental:

*[...] um dos meus objetivos era melhorar a minha capacidade de escuta e minha ansiedade para falar e responder e, apesar de parecer algo fácil, na prática é bastante complicado. As dinâmicas que fizemos essa semana me fizeram perceber não somente o tipo de ouvinte que eu sou [...] como também algumas atitudes que posso ter para melhorar essa minha capacidade de escuta. (Estudante 2)*

Nesse trecho, a estudante reflete acerca de seus comportamentos em grupo. Inicia trazendo à consciência os objetivos de aprimoramento que tinha e, em seguida, dá sinais de regulação quando reflete sobre o nível de dificuldade da tarefa pretendida: mesmo parecendo algo fácil, estratégias sofisticadas serão necessárias para alcançar o objetivo. Finaliza explicitando o resultado de uma autoavaliação que revelou ainda haver oportunidades de melhorar sua habilidade de escuta.

### Dimensão de curto prazo, nível afetivo:

*Algumas vezes eu me peguei estranhando a intensidade com que eram relatados os feedbacks sobre o dia. Fiquei várias vezes me perguntando o porquê de eu não estar sentindo os mesmos sentimentos, ou melhor, a mesma intensidade do que parecia ser do grupo inteiro. [...] Mas, se eu fosse pensar no que minha terapeuta diria, acredito que ela falaria que nem todos têm a mesma reação às situações, que cada um leva seu tempo, que se passaram cinco dias e ainda tem bastante dia (sic) para eu me entregar. (Estudante 3)*

A estudante reflete, aqui, sobre os sentimentos que estão sendo mobilizados durante sua participação no programa. Em primeiro lugar, toma consciência de que eles diferem em intensidade dos relatados por colegas. Essa percepção a leva a avaliar seus próprios sentimentos e a investigar a razão da diferença. Por fim, pondera, fazendo a regulação, que as pessoas são diferentes, que os seus sentimentos não estão errados e que, no futuro, eles podem mudar.

### Dimensão de longo prazo, aspecto desenvolvimento acadêmico:

*Teaming [...] é um processo de aprendizagem. O aprendizado em time depende de ciclos, onde o engajamento e interação são primordiais para geração de conhecimento, tanto individualmente como coletivamente. Sinto que eu e o grupo ainda caminhamos com um pé atrás nos ditos pilares de teaming, segundo o livro. Nos últimos encontros o ato de falar e colaborar [...] estão cada vez mais fluidos. No entanto a experimentação e reflexão [...] acabam em segundo plano. [...] Vejo essas barreiras como naturais de qualquer trabalho conjunto, cabe a nós criarmos um espaço confortável [...] de desenvolvimento e aprendizagem como equipe. (Estudante 4)*

A relação entre a principal referência bibliográfica do curso e a vivência do grupo é o objeto de reflexão desse estudante. Ele inicia mobilizando o conteúdo presente no livro e avalia a atuação do time perante ele. Na sua avaliação, o grupo ainda tem um caminho a percorrer, mas o estudante consegue regular as expectativas, entende as barreiras como naturais e afirma que cabe ao grupo a criação de estratégias para a aprendizagem futura.

### Dimensão de longo prazo, aspecto desenvolvimento profissional:

*Dei bons passos também em relação à minha carreira profissional graças a ferramentas aprendidas e reflexões feitas por causa do Intent. Agora refletindo sobre o meu gráfico de radar feito há três semanas, pude notar melhoras nos meus dois quesitos mais fracos: conteúdo e relacionamento. (Estudante 5)*

A estudante reflete sobre os passos que tem dado em sua carreira profissional. Inicia tomando consciência de que uma evolução ocorreu, pondera que esse desenvolvimento se deu pela estratégia de usar as ferramentas aprendidas no curso no contexto profissional e termina avaliando os aspectos nos quais ela melhorou nas últimas semanas.

### Dimensão de longo prazo, aspecto desenvolvimento pessoal:

*Para mim, minha zona de conforto era ficar na minha, não me expor. E minha zona de expansão era falar mais, me expor mais, me comunicar mais. Eu percebi que eu mudei, eu era uma antes do Intent e agora eu sou outra durante o Intent, pois a forma como eu me posiciono mudou, por mais que eu não fale muito, sinto que estou muito mais comunicativa [...]. Acho que descobri uma característica minha, que não preciso ficar falando que nem louca, [...] me sinto super feliz com essa descoberta. (Estudante 6)*

Nesse relato, a estudante reflete sobre seu desenvolvimento pessoal. Traz à consciência elementos que lhe eram definidores antes de começar o curso e avalia que mudou, tornando-se mais comunicativa. Por fim, faz a regulação ao ponderar que, mesmo tendo se tornado mais comunicativa, não é necessário para ela falar constantemente e que pode estar feliz agindo da forma como se sente mais confortável.

### Dimensão de longo prazo, aspecto desenvolvimento multicultural:

*A atividade que mais me marcou foi a dança africana com a qual a [nome] nos apresentou. Primeiro porque nunca tive a oportunidade de vivenciar algo tão forte de outra cultura e segundo porque eu conseguia sentir a energia que ela conseguiu trazer para nós. A cada movimento que ela fazia, eu sentia a energia sendo distribuída para o grupo e para o ambiente. [...] era lindo de ver o grupo totalmente entregue a esse desafio. (Estudante 7)*

O contato com uma cultura diferente marca a reflexão dessa estudante. Ao reconhecimento do impacto, segue-se uma regulação sobre ele: foi causado pela novidade e pela energia da facilitadora. Termina avaliando o grupo durante a atividade, contagiado pela energia e entregue ao desafio.

Os trechos selecionados demonstram que os diários de aprendizagem dos estudantes do Intent são ricos em reflexões e contemplam as duas dimensões – com seus respectivos níveis e aspectos – qualificadas pelas três habilidades metacognitivas elencadas por Alt et al. (2022).

Dyment e O’Connell (2010) elencam os fatores que podem potencializar a reflexividade em diários de estudantes: a explicitação das expectativas; o treinamento e desenvolvimento da escrita como um hábito; o oferecimento de *feedback* e de notas; e o desenvolvimento de um bom relacionamento entre estudantes e professores. A experiência aqui discutida reconhece a contribuição de todos esses elementos na qualificação da experiência com diários reflexivos.

Em conformidade com a natureza do presente artigo, os trechos são ilustrativos e não são provenientes de análise textual sistemática, no entanto a experiência de cinco anos da autora com o uso dos diários de aprendizagem fundamenta a percepção de que a maioria dos estudantes se empenha e faz reflexões significativas a respeito da sua própria aprendizagem, e a de que os diários são valiosas ferramentas de avaliação formativa.

A avaliação formativa é focada no processo de ensino-aprendizagem e objetiva que estudantes e professores possam mapear o que já se sabe, de que forma a aprendizagem está ocorrendo e o que ainda não se sabe, a fim de indicar os passos a seguir. Os diários ainda têm a capacidade de gerar informações úteis e em fluxo contínuo sobre etapas cumpridas e dificuldades encontradas, gerando oportunidades para que possa haver uma correção de rota em caso de desvio (Campana et al., 2018).

Quando o corpo discente ativamente registra, sistematiza, sintetiza e reflete sobre as experiências de aprendizagens vividas, os objetivos da avaliação formativa podem ser alcançados, com o benefício de o próprio estudante envolver-se no processo de compreender o fluxo de sua aprendizagem e nas estratégias que podem melhorá-la.



## O VALOR DOS DIÁRIOS REFLEXIVOS COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

Os diários reflexivos também são úteis como ferramenta de avaliação diagnóstica, isto é, de obtenção de informações que retroalimentam a experiência educativa (Campana et al., 2018). As informações contidas nos diários possibilitam ao docente a oportunidade de fazer um acompanhamento do processo de aprendizagem da turma e realizar intervenções em tempo de recuperar as oportunidades de aprendizagem.

Cabe aqui um exemplo de uma ocasião em que isso foi feito no Intent. Durante a pandemia de Covid-19, três times do de estudantes funcionaram no modelo totalmente remoto, e dois, em modelo híbrido (parcialmente remoto). Em um deles, notamos (éramos um professor e uma professora responsáveis pelo time em questão) que se tornava recorrente nos diários justificar certos comportamentos negativos pelas dificuldades da interação a distância. Por exemplo: “[...] infelizmente temos que fazer tudo *on-line* e, ao meu ver, isso cansa muito mais” (Estudante 8); “eu tenho muita dificuldade com o *on-line*, sinto que a gente não está tão próximo quanto estaria, se fosse ao vivo” (Estudante 9); “o Zoom foi um dificultador porque abafa algumas vezes, isso me desincentivou um pouco a participar ativamente da atividade” (Estudante 10).

Embora parecesse uma justificativa plausível naquele contexto, levantamos a hipótese de que a educação a distância estava sendo colocada como uma espécie de bode expiatório para outras dificuldades. Oportunamente compartilhamos nossa hipótese com o time, revelando, sem particularizar nenhum caso, que esse tema estava aparecendo de modo recorrente nos diários de aprendizagem. Perguntamos o que as pessoas pensavam sobre essa hipótese, e as percepções foram discutidas. A partir dessa conversa, o time tomou consciência de que poderia ser produtivo procurar outras causas para suas dificuldades e, sempre que essa justificativa voltava à tona, alguém estava atento para perguntar: “Será que é isso mesmo?”.

## IMPACTOS PRÁTICOS

O uso de diários reflexivos como prática pedagógica não apresenta barreiras difíceis de transpor. Estudantes costumam ajustar seus textos com facilidade, embora possa ser necessário intervir quando o diário for entregue como uma mera descrição ou relato do que aconteceu na aula. Pelo lado do docente, a depender da quantidade de estudantes, a leitura pode exigir tempo considerável. Para mitigar tal efeito, a periodicidade dos diários pode ser mais espaçada, e uma limitação de páginas pode ser utilizada. A sinalização da leitura com um breve comentário pessoal parece uma chave potencializadora do sucesso dessa estratégia, em conformidade com o que afirmam Dymont e O’Connel (2010).

Há que se pontuar que o programa Intent é composto por atividades e vivências que estimulam continuamente a reflexão. Contudo, o tipo de conteúdo não parece ser uma barreira

para o uso de diários de aprendizagem, desde que haja oportunidade para reflexão – o que sempre deveria haver, por sinal, no contexto educacional.

As implicações positivas no processo de aprendizagem são evidentes na medida em que se consideram os diários fonte de avaliação formativa e diagnóstica. Por meio da reflexão, estudantes tomam consciência, avaliam e regulam sua própria aprendizagem, e docentes também podem obter informações diagnósticas valiosas para correção de rumos em tempo, o que não costuma acontecer quando se aplicam provas e trabalhos de fim de curso. O componente somativo da avaliação, ou seja, quanto da nota formal os diários devem representar, pode ser julgado pelo critério de cada docente.

Além desses componentes, os diários reflexivos também são uma forma de aproximar estudantes e docentes, criando conexões, identificações e estreitamento de laços, que, além de tornarem a experiência educativa mais agradável, também contribuem para a aprendizagem (Dymont & O’Connell, 2010; Flinchbaugh et al., 2012).

Por fim, a reflexividade pode ter uma implicação positiva especialmente no caso de estudantes de Administração de Empresas. De modo geral, estudantes de Administração são mais autocentrados, mais ligados a questões materiais e mais predispostos a “trapacear” quando comparados com os de outras áreas. Casos de corrupção envolvendo lideranças e empresários também são abundantes, e levam ao questionamento da formação que está sendo ofertada aos futuros profissionais (Baker, 2017; Bergman et al., 2010; Parks-Leduc et al., 2021; Veludo-de-Oliveira et al., 2014). O uso de ferramentas reflexivas para desenvolver o pensamento crítico na formação em Administração pode contribuir na reversão desse cenário (Gray, 2007; Hedberg, 2017). De acordo com Hedberg (2017), o questionamento crítico possibilita a estudantes de Administração identificar vieses cognitivos que inconscientemente podem moldar seus comportamentos, além de colaborar no desenvolvimento de habilidades para gerenciar fatores pessoais, interpessoais, organizacionais e sociais. A reflexão pode, ainda, fortalecer a capacidade para agir de maneira ética.

Diários reflexivos – juntamente com outras ferramentas didáticas como questionamento ativo, visitas a campo, entrevistas, diálogo, estudo de casos e de incidentes críticos, seções de *debriefing*, mapas conceituais, *storytelling*, metáforas etc. – podem ser importantes aliados na qualificação da formação em administração.

## REFERÊNCIAS

- Alt, D., Raichel, N., & Naamati-Schneider, L. (2022, January). Higher education students’ reflective journal writing and lifelong learning skills: Insights from an exploratory sequential study. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707168>
- Ardoin, N. M., DiGiano, M., Bundy, J., Chang, S., Holthuis, N., & O’Connor, K. (2014). Using digital photography and journaling in evaluation of field-based environmental education programs. *Studies in Educational Evaluation*, 41, 68-76. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2013.09.009>

- Baines, K. (2022, May). "It's normal to admit you're not okay": New York City college students shaping mental health through journaling. *SSM – Mental Health*, 2, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100119>
- Baker, D. F. (2017). Teaching empathy and ethical decision making in business schools. *Journal of Management Education*, 41(4), 575-598. <https://doi.org/10.1177/1052562917699028>
- Bergman, J. Z., Westerman, J. W., & Daly, J. P. (2010). *Narcissism in management education*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amle.9.1.zqr119>
- Campana, C., Aranha, F. J. E., & Ribeiro, J. C. C. (2018). *Oficina de elaboração de questões: Material didático*. Centro de Desenvolvimento do Ensino e da Aprendizagem FGV EAESP. [https://www.academia.edu/37675823/OFICINA\\_DE\\_ELABORAÇÃO\\_DE\\_QUESTÕES](https://www.academia.edu/37675823/OFICINA_DE_ELABORAÇÃO_DE_QUESTÕES)
- Choi, S., Tian, X., & Stumph, C. (2022). Learning organizational behaviors and leadership through reflective journal writing. *The International Journal of Management Education*, 20(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100612>
- Dyment, J. E., & O'Connell, T. S. (2010). The quality of reflection in student journals: A review of limiting and enabling factors. *Innovative Higher Education*, 35(4), 233-244. <https://doi.org/10.1007/s10755-010-9143-y>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Epp, S. (2008). The value of reflective journaling in undergraduate nursing education: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 45(9), 1379-1388. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.01.006>
- Flinchbaugh, C. L., Moore, E. W. G., Chang, Y. K., & May, D. R. (2012). Student well-being interventions: The effects of stress management techniques and gratitude journaling in the management education classroom. *Journal of Management Education*, 36(2), 191-219. <https://doi.org/10.1177/1052562911430062>
- Gray, D. E. (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495-517. <https://doi.org/10.1177/1350507607083204>
- Hedberg, P. R. (2017). Guiding moral behavior through a reflective learning practice. *Journal of Management Education*, 41(4), 1-25. <https://doi.org/10.1177/1052562917695199>
- Kolb, D. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Pearson.
- Koschwanetz, H. E., Kerse, N., Darragh, M., Jarrett, P., Booth, R. J., & Broadbent, E. (2013). Expressive writing and wound healing in older adults: A randomized controlled trial. *Psychosomatic Medicine*, 75(6), 581-590. <https://doi.org/10.1097/PSY.0b013e31829b7b2e>
- Parks-Leduc, L., Mulligan, L., & Rutherford, M. A. (2021). Can ethics be taught? Examining the impact of distributed ethical training and individual characteristics on ethical decision-making. *Academy of Management Learning and Education*, 20(1), 30-49. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2018.0157>
- Rogers, C. R. (1972). *Liberdade para aprender* (2ª ed.). Interlivros.

Rogers, C. R. (2003). *Client centered therapy*. Constable & Robinson.

Veludo-de-Oliveira, T. M., Aguiar, F. H. O. de, Queiroz, J. P. de, & Barrichello, A. (2014). Cola, plágio e outras práticas acadêmicas desonestas: Um estudo quantitativo-descritivo sobre o comportamento de alunos de graduação e pós-graduação da área de negócios. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 73-97. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100004>

Wurtz, H. M., Willen, S. S., & Mason, K. A. (2022, August). Introduction: Journaling and mental health during COVID-19: Insights from the pandemic journaling project. *SSM – Mental Health*, 2. <https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100141>