

O *FEEDBACK* NAS ORGANIZAÇÕES: UMA FERRAMENTA RELEVANTE DE APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA?

AUTOR: WALTER SHUITI KUSSANO

MESTRANDO DO CURSO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
DA UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

“O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES)”

RESUMO

Este artigo o objetivo deste artigo compreender a relevância da ferramenta *feedback* como fonte de dilemas desorientadores e/ou início de processos de reflexão crítica que conduzem as pessoas para uma aprendizagem transformadora. Segundo (KUCHINKE, 2010), o *feedback* é um dos fatores mais cruciais em qualquer processo de aprendizagem.

Nas organizações a busca por um alinhamento entre Gestor e colaborador é possível através de um momento como o *feedback* e aplicado dentro de “espaços reflexivos da aparência” (COTTER, 2014), abrindo a oportunidade de desencadear momentos de “dilemas desorientadores” (MEZIROW, 1991) e a “reflexão crítica”, (MEZIROW, 1991 e CRANTON, 1996), podendo se tornar uma ferramenta de aprendizagem transformadora (CRANTON 1994, 1996 , MEZIROW 1991, 1995, 1996 e 1997), permitindo que as pessoas questionem seus pressupostos, tanto atuais quanto anteriores, e o que leva a uma mudança no quadro de referência de um indivíduo.

Palavras chave: Aprendizagem Transformadora, dilema desorientadores, reflexão crítica e *feedback*.

1. INTRODUÇÃO

Um fator importante para que as organizações alcancem os resultados planejados é ter as pessoas engajadas, empoderadas e satisfeitas com o tratamento que recebem do seu líder e dos seus colegas de trabalho.

As organizações que são constituídas por pessoas dentro das suas equipes, projetos e departamentos podem ter um desempenho e ter um clima interno melhor, se utilizassem uma ferramenta, que é conhecida, simples e que faz toda a diferença, o *feedback*, mas que deve ser aplicada de forma aberta, sincera, madura, com foco do aprimoramento do trabalho, onde todos devem buscar um equilíbrio das ideias e assim ouvir as opiniões e ter a abertura de concordar ou não e assim traçar novos rumos para o futuro.

Como destacou MEZIRROW (1991) uma importante ferramenta para a aprendizagem transformativa é o *feedback* honesto, que abre a possibilidade para uma, reflexão crítica tanto do líder como o liderado e como é possível melhorar o desempenho de ambos e quais as oportunidades para um novo começo.

O *feedback* é um dos fatores importantes em qualquer processo de aprendizagem (KUCHINKE, 2000; SALAS & ROSEN, 2010). Vários gestores talentosos tecnicamente, cheios de energia e boa vontade, que falham com as suas equipes que de tempos em tempos tinham uma composição diferente em função do turnover. Vários dos seus subordinados se sentiam incomodados por não conseguirem compreender os próximos passos dos trabalhos e buscavam novos rumos em outras organizações.

A aprendizagem transformadora é descrita como uma mudança no quadro de referência individual, CRANTON (1994, 1996) e MEZIRROW (1991, 1995, 1996), o que permite que as pessoas questionem suas suposições, tanto atuais quanto anteriores, é o que leva a uma mudança no quadro de referência de um indivíduo. Quadros de referência podem ser identificados como as associações, conceitos, valores, sentimentos e respostas condicionadas que são resultado de experiências que definem o mundo da vida de um indivíduo, MEZIRROW (1997).

Segundo REIS, NAKATA & DUTRA (2010), no universo organizacional, dilemas desorientadores, que colocam em xeque referências conhecidas e pressupostos, podem incluir elementos variados: novos desafios, *feedbacks* recebidos, insucessos na realização de metas, a entrada de novas tecnologias e outras mudanças organizacionais, promoção e incorporação de novos papéis, resultados de avaliações de desempenho, reavaliações quanto à própria carreira, demissão e outros – especialmente relevante, nesses casos, é a dimensão motivacional, a mobilização emocional que a desorientação propicia, estimulando a busca por um aprendizado que inicia-se pela revisão de pressupostos e de perspectivas pessoais.

Para CRANTON (1996), a reflexão crítica é o processo pelo qual os adultos identificam os pressupostos que governam suas ações, localizam as origens históricas e culturais dos pressupostos, questionam o significado dos pressupostos e desenvolvem formas alternativas de agir. MEZIRROW (1991) define-o como uma reflexão sobre suposições e pressuposições.

Para que ocorra um *feedback* efetivo e com resultados, a utilização da Estrutura Arendtiana para a reflexão crítica: "Espaço Reflexivo da Aparência, destacado por COTTER (2014), considerando um espaço de honestidade, para críticas e novos começos.

Objetivo deste artigo é fomentar a busca da compreensão da relevância da ferramenta *feedback* como fonte de dilemas desorientadores e/ou início de processos de reflexão crítica que conduzem as pessoas para uma aprendizagem transformadora, sendo o problema de pesquisa identificar em quais condições a aplicação da ferramenta *feedback* nas organizações, ela pode provocar um dilema desorientador ou uma reflexão crítica e gerar mudança de pensamento, atitudes, comportamentos, sentimentos, crenças nos indivíduos?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca de artigos que abordassem como pontos de estudo: Feedback e aprendizagem transformadora, segue um quadro resumo de artigos obtidos através de pesquisa nas bases do Google acadêmico, Proquest, Ebsco e Web of Science:

| Seq | Artigo | Ano |
|-----|--|------|
| 1 | <i>A Social Innovation Based Transformative Learning Approach to Teaching Business Ethics</i> | 2011 |
| 2 | <i>Adaptive, generative, and transformative learning in project teams</i> | 2010 |
| 3 | <i>AN INTEGRATED MODEL FOR PRACTICING REFLECTIVE LEARNING</i> | 2011 |
| 4 | <i>Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial</i> | 2010 |
| 5 | <i>PLIABLE GUIDANCE: A MULTILEVEL MODEL OF CURIOSITY, FEEDBACK SEEKING, AND FEEDBACK GIVING IN CREATIVE WORK</i> | 2017 |
| 6 | <i>Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira</i> | 2010 |
| 7 | <i>Critical reflection in the workplace and management competencies: In service of transformation?</i> | 2018 |
| 8 | <i>A Participatory Action Research Study on Handwritten Annotation Feedback and Its Impact on Staff and Students</i> | 2009 |
| 9 | <i>Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development?</i> | 2008 |
| 10 | <i>Prayer: a transformative teaching and learning technique in project management</i> | 2014 |
| 11 | <i>The contribution of transformative learning theory to the practice of participatory research and extension: Theoretical reflections</i> | 2005 |
| 12 | <i>The Development of Group Interaction Patterns:How Groups Become Adaptive,Generative,and Transformative Learners</i> | 2007 |
| 13 | <i>Transforming the K-12 Educational System Through Partnership</i> | 2017 |

2.1 FEEDBACK

MEZIROW (1991) sugere que um dos componentes adicionais para a aprendizagem transformativa são *feedback* honesto sobre desempenho e estilo, reflexão crítica do indivíduo sobre como ele pode melhorar o desempenho e oportunidades para experimentar novas abordagens e comportamentos.

O *feedback* é um dos fatores mais cruciais em qualquer processo de aprendizagem (KUCHINKE, 2000; SALAS & ROSEN, 2010),

Os gerentes e líderes têm que assumir a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e devem saber quais atividades vão impulsioná-los em sua carreira. Eles precisam saber que desenvolver modelos mentais eficazes é a chave para o sucesso deles. Eles têm que buscar novas experiências (particularmente multifuncionais), pedir feedback honesto, aprender a usar o *feedback*, aprender a refletir sobre o desempenho e mudar seu comportamento quando necessário. Algumas dessas atividades são muito difíceis de aprender e executar, e talvez uma das tarefas mais importantes do profissional de DRH seja “ajudar os líderes a aprender a liderar”, JOHNSON (2008, p.89)

As sugestões de MEZIROW (1991) foram apoiadas em um estudo de READY (1994) no qual ele pediu aos executivos que identificassem suas mais importantes experiências de aprendizado. Ele concluiu que “para desenvolver a capacidade de liderança, é preciso apresentar uma oportunidade desafiadora e estar preparado e capaz de agir de acordo com ela. As lições obtidas com essa oportunidade serão aproveitadas consideravelmente quando o indivíduo receber um *feedback* honesto, ponderado e oportuno sobre seu desempenho. Além de oportunidade e *feedback*, a pessoa deve ter tempo e capacidade para refletir sobre esse *feedback*, para internalizá-lo e transferir as lições aprendidas para os comportamentos do dia a dia” MEZIROW (1991).

Senti e ainda sinto que muitos gestores entendem que as conversas são “ladrões de tempo”, demonstram que a partir do momento que as atividades estão divididas, cada um deve desenvolver o seu trabalho e ponto final.

Reuniões de equipe ocorrem, momento onde também entendo que são grandes oportunidades para compartilhar experiências, dúvidas e buscar como um time soluções que individualmente não ocorreram.

Mas entendo também que periodicamente deve ocorrer uma conversa individual entre o Líder, o Gestor, o Supervisor, denomine como achar mais conveniente, e o seu subordinado, funcionário, colaborador, enfim liderado. Não uma conversa formal, protocolar, apenas para registrar que ela está ocorrendo, sendo evidenciada por uma ata, uma foto, um registro. Ela deveria ser marcada por um momento onde angústias, desconfortos, pontos de atenção, de elogios, podem ser jogados na mesa de discutidos na busca de um alinhamento verdadeiro, afinal se realmente somos profissionais, primamos pela qualidade e temos foco na excelência e no resultado, é de um interesse mútuo que isso aconteça.

O *feedback* é uma poderosa ferramenta de alinhamento entre o gestor, subordinados e pares. Pontos de destaque positivos, a melhorar e estruturação do futuro são teoricamente discutidos periodicamente, pelo menos deveria ser dessa maneira.

2.2 APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA

Descreve a aprendizagem que conduz para uma mudança no quadro de referência individual, CRANTON (1994, 1996) e MEZIROW (1991, 1995, 1996), o que permite que as pessoas questionem suas suposições, tanto atuais quanto anteriores, é o que leva a uma mudança no quadro de referência de um indivíduo. Quadros de referência podem ser identificados como as associações, conceitos, valores, sentimentos e respostas condicionadas que são resultado de experiências que definem o mundo da vida de um indivíduo, MEZIROW (1997). A seguir a figura.1, que exemplifica o processo de aprendizagem transformadora descrita por John Mezirow.

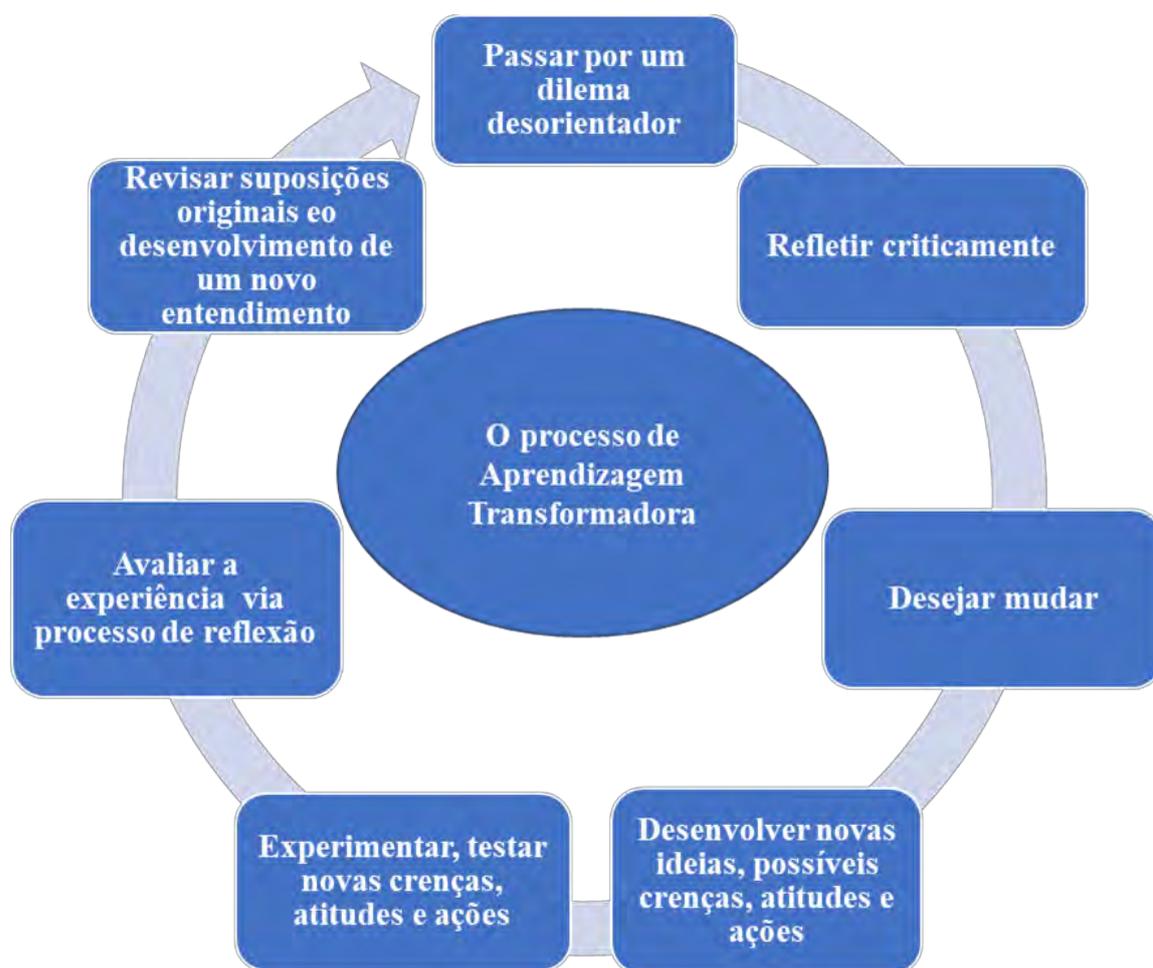


Figura 1 - Processo de Aprendizagem Transformadora por John Mezirow

Fonte: MEZIROW, J. *Transformative Learning*. In: MEZIROW, J.; TAYLOR, E. W., and Associates (Org.) *Transformative learning in practice: insights from community, workplace, and higher education*, 2010, p.19

Podem ser promovidos por crises pessoais, fracassos, transições e mudanças significativas, entre outras possibilidades, incitando a reflexão e a mudança de perspectivas. A reflexão intencional e racional, para Mezirow, é peça chave para essa mudança. Nessa transformação de perspectivas a pessoa torna-se criticamente consciente sobre a maneira como os seus pressupostos influenciam o modo como percebe e compreende as situações; mudar pontos de vista usuais permite atuar a partir de novas formas de compreender o mundo (MEZIROW, 1991)

Segundo REIS, NAKATA & DUTRA (2010), no universo organizacional, dilemas desorientadores, que colocam em xeque referências conhecidas e pressupostos, podem incluir elementos variados: novos desafios, feedback recebidos, insucessos na realização de metas, a entrada de novas tecnologias e outras mudanças organizacionais, promoção e incorporação de novos papéis, resultados de avaliações de desempenho, reavaliações quanto à própria carreira, demissão e outros – especialmente relevante, nesses casos, é a dimensão motivacional, a

mobilização emocional que a desorientação propicia, estimulando a busca por um aprendizado que inicia-se pela revisão de pressupostos e de perspectivas pessoais.

2.4 REFLEXÃO CRÍTICA

MEZIROW (1991) define-o como uma reflexão sobre suposições e pressuposições. Para CRANTON (1996), a reflexão crítica é o processo pelo qual os adultos identificam os pressupostos que governam suas ações, localizam as origens históricas e culturais dos pressupostos, questionam o significado dos pressupostos e desenvolvem formas alternativas de agir.

Na nossa vida tanto pessoal como profissional um dos anseios é ser bem-sucedido. E a definição de ser bem-sucedido passa pela escolha da faculdade, do companheiro(a), dos amigos, da aquisição de bens e das experiências adquiridas. Com o passar do tempo, ocorre aquele momento onde paramos e refletimos sobre o que fizemos, o que estamos fazendo, o que devemos parar de fazer, o que devemos continuar fazendo e o que devemos começar a fazer.

2.5 ESPAÇOS REFLEXIVOS DA APARÊNCIA

Esse aspecto do espaço reflexivo da aparência está ligado à noção arendtiana de revelação (ARENDDT, 1999), conforme figura 3 onde se aborda o modo pelo qual as pessoas se revelam umas às outras quem elas são.



Figura 3. Estrutura Arendtiana para a reflexão crítica: "Espaço Reflexivo da Aparência".
Cotter Richard J. *Reflexive spaces of appearance: rethinking critical reflection in the workplace*, Human Resource Development International, (2014, p.463).

Tal revelação requer coragem (FUSS, 1979) e honestidade como uma forma de integridade consigo mesmo e com os outros (NOELLISTE, 2013), uma auto-reflexividade

crítica (CUNLIFFE, 2002, 2004) que deve ser encenada, não meramente verbalizada (ASHMORE, 1989), sem essa revelação no momento do *feedback* a efetividade do resultado do encontro fica mais desafiador, geralmente resultando apenas em um encontro formal, protocolar, apenas para cumprir um ritual institucional imposto pela organização, perdendo-se uma oportunidade de troca de pensamentos, de opiniões referente às ações, comportamentos e atitudes, que sem um momento de um feedback cercado por um espaço de honestidade, para críticas, um novo começo ficará mais distante. Por muitas vezes o *feedback* acaba sendo descontinuado nas organizações, pois acaba-se identificando pouco sentido na aplicação do mesmo que acaba sendo mais um desperdiçador de tempo do que uma ferramenta para alinhamento entre o Gestor e o Colaborador.

Sendo, portanto, o objetivo deste artigo compreender a relevância da ferramenta *feedback* como fonte de dilemas desorientadores e/ou início de processos de reflexão crítica que conduzem as pessoas para uma aprendizagem transformadora.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo descreve determinado fenômeno visando entender sua relevância. Busca, ainda, familiarizar-se com o fenômeno, aumentar a gama de conhecimento sobre o objeto proposto e possibilitar o surgimento de novas ideias a serem aprofundadas em trabalhos futuros (VERGARA, 2004). Segundo MARTINS, MELLO e TURRIONI (2014) a finalidade primária de uma pesquisa descritiva não é a criação de teorias, embora por meio dos fatos descritos ela possa fornecer sugestões úteis para a construção e refinamento da teoria. Este estudo será desenvolvido com a coleta de dados através de roteiro de entrevista, semiestruturado. Utilizarei a técnica de análise qualitativa, análise de conteúdo descritiva interpretativista, realizando as entrevistas através de um roteiro semiestruturado, escolhendo profissionais que já passaram por um processo de feedback, buscando as percepções que dos mesmos com relação ao feedback, a sua aplicação e a reflexão que foi proporcionada pelo mesmo.

O roteiro de entrevista semiestruturado que montei para este artigo possui os seguintes itens:

| Roteiro da Entrevista | O que eu quero identificar ? |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Fale um pouco da sua trajetória profissional | Para alimentar uma tabela com os dados dos entrevistados. |
| <ul style="list-style-type: none"> Comente as suas experiências de <i>feedback</i> | Abertura dos trabalhos e criar um ambiente para iniciar a entrevista. |
| <ul style="list-style-type: none"> Comente como era o ambiente no processo de <i>feedback</i> vivenciado por você, havia um espaço de honestidade? | Havia um espaço de honestidade? As pessoas com as quais ocorreram os <i>feedbacks</i> demonstraram estar abertas para ouvir críticas, para um novo começo de relacionamento. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Comente o que estas experiências te proporcionaram em termos de reflexões ou dilemas | Se já teve um dilema desorientador |
| <ul style="list-style-type: none"> • Comente se você teve mudanças de atitudes, comportamentos, sentimentos, novos pensamentos, crenças. | Ocorreu alguma transformação, aprendizagem, mudança? |

Alguns autores (BARDIN, 2000) intitulam que a pré-análise seria baseada na transcrição, no qual são realizadas várias leituras do material para entender e compor os dados. Com certeza, isto irá ocorrer se não foi o pesquisador quem transcreveu a entrevista. Quando é o pesquisador quem faz transcrição, a pré-análise inicia-se durante a transcrição. Segundo QUEIROZ (1983), ao apresentar sua experiência em relatos de histórias de vida, a transcrição seria uma reprodução de um documento (a gravação) num segundo exemplar (material escrito) que exiba total conformidade e identidade com o primeiro.

3.1. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados ocorrerá através de um roteiro de entrevista semiestruturado com profissionais da aviação comercial, historiadores da aviação comercial, membros do colégio deliberante e do conselho dos curados e ex-funcionários. Baseado nas ideias de ROSSMAN e RALLIS (1998), a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa, o que significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados.

A escolha dos entrevistados ocorreu após uma análise do perfil que poderia enriquecer o estudo com informações, citações de passagens profissionais. Após a realização das entrevistas nos proporcionam uma reflexão importante sobre a ferramenta feedback frente a aprendizagem transformadora. Entre as entrevistas realizadas apresento 2 principais casos que trazem evidências que a aplicação da ferramenta feedback promove uma reflexão crítica por parte dos participantes

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Item do roteiro da entrevista: Comente como era o ambiente no processo de feedback vivenciado por você, havia um espaço de honestidade?

O que eu quero identificar? Havia um espaço de honestidade? As pessoas com as quais ocorreram os feedbacks demonstraram estar abertas para ouvir críticas, para um novo começo de relacionamento.

Dentro de uma das entrevistas, destaco um dos depoimentos:

“Um gestor se abriu para ouvir um pouquinho sobre o feedback dado, nas demais situações não havia uma via de mão dupla, apenas um gestor que após a aplicação do *feedback* pediu uma devolutiva perguntando que havia achado da nossa conversa, e como posso te ajudar, se eu já havia pensado nisso e como ele poderia ajudar a melhorar pedindo opiniões construtivas. Foi o único a disposto a ouvir, os demais gestores nem davam essa abertura, terminavam e não tinham o olhar para eles, uma gestão hierárquica”.

Comentários: É evidente a importância de um espaço de honestidade para uma abertura de diálogo entre o Gestor e do Liderado, um ambiente protocolar no momento do *feedback*, dificulta a existência de um ambiente de honestidade e abertura para críticas.

Uma conversa informal em um café ou na própria sala do Gestor em momentos não estipulados para *feedback*, considerando um momento que ambos estão desarmados e mentalmente tranquilos para uma conversa, facilita a existência de um espaço de honestidade e a realização de um “*feedback* informal” para troca de visões.

Item do roteiro da entrevista: Comente o que estas experiências te proporcionaram em termos de reflexões ou dilemas

O que eu quero identificar? Se já teve um dilema desorientador, uma reflexão crítica.

Dentro de uma das entrevistas, destaque um dos depoimentos:

Eu pensava, puxa realmente para uma pessoa que não me conhece pode passar uma imagem de uma pessoa tímida, e passei a pensar no que eu poderia fazer de diferente, conversar mais com as pessoas ao meu redor, as pessoas vão identificar que não sou tão tímida, fechada, pouco acessível. E pensei em algumas atitudes, com em algumas reuniões, onde eu não me manifestava muito pois sou muito observadora, e mudei meu comportamento, me aproximar mais das pessoas com as quais não convivo tanto e comecei me colocar no lugar das outras pessoas e entendi que fazia sentido mudar.

Análise e comentários: Dentro de um espaço de honestidade, com abertura para troca de opiniões, mesmo que apresentem visões antagônicas, que critiquem a postura do outro, apesar do risco do conflito, encarada de forma positiva, proporcionam uma reflexão crítica que traz uma grande oportunidade de uma mudança de pensamento, de atitudes”.

Item do roteiro da entrevista: Comente se Você teve mudanças de atitudes, comportamentos, sentimentos, novos pensamentos, crenças.

O que eu quero identificar ? Ocorreu alguma transformação, aprendizagem, mudança?

Dentro de uma das entrevistas, destaque um dos depoimentos: “O que aconteceu com o passar dos anos é que hoje as pessoas me veem como uma pessoa mais aberta e disponível para o diálogo, quando Você aceita e recebe de coração aberto os comentários que os Gestores te passam, você muda e nem percebe, é importante e hoje as pessoas me procuram sem receio e sinto que esse obstáculo eu venci”.

Análise e Comentários: Um novo começo se inicia, quando passamos a adotar uma nova postura, um novo pensamento, uma nova atitude, que vem de encontro com uma visão que nos é transmitida, mas que não faríamos sozinhos sem um apoio de uma orientação externa

5. Considerações finais

Dentro do processo da coleta de dados, me trouxe a convicção que este tema deve ser estudado com maior profundidade, pois em todos os artigos pesquisados em nenhum deles eu identifiquei a conexão da aplicação do *feedback* dentro do espaço reflexivo da aparência, onde dentro de um espaço verdadeiro de honestidade com pessoas dispostas a ouvir e falar as críticas que são necessárias e a partir daí iniciar um novo começo, pois é nessas condições que um *feedback* pode provocar um dilema desorientador ou uma reflexão crítica e assim gerar mudança de pensamento, atitudes, comportamentos, sentimentos, crenças nos indivíduos, ou seja, uma aprendizagem transformadora.

Provavelmente a continuidade e ampliação desta pesquisa nos trará resultados ainda mais surpreendentes, mas que ficam no anonimato ou no inconsciente dos profissionais.

Os Gestores de Pessoas por receio de causar uma desavença, buscam apenas cumprir o protocolo da realização de um encontro para um feedback com os seus colaboradores, sendo que é uma oportunidade interessante para alinhar pontos de atuação, esclarecer divergências e definir novos caminhos para a execução dos trabalhos.

6. Referências

- ARENDDT, H. The Human Condition. **Chicago: University of Chicago Press**, 1999.
- ASHMORE, M. The Reflexive Thesis: Wrighting Sociology of Scientific Knowledge. **Chicago: Chicago University Press**.1989.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CHEETHAN, G., & CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, 22, p.267–276. 1998.
- COTTER Richard J. Reflexive spaces of appearance: rethinking critical reflection in the workplace, **Human Resource Development International**, p.463, 2014
- CRANTON, P. Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults, **Jossey-Bass**, San Francisco, 1994.
- CRANTON, P. Professional Development as Transformative Learning: New Perspectives for Teachers of Adults, **Jossey-Bass**, San Francisco, 1996.
- CUNLIFFE, A. L. “Reflexive Dialogical Practice in Management Learning.” **Management Learning** : p.35–61.2002
- CUNLIFFE, A. L. “On Becoming a Critically Reflexive Practitioner.”. **Journal of Management Education**. p.407–426. 2004.
- CUNLIFFE, A. L., and M. EASTERBY-Smith. “From Reflection to Practical Reflexivity: Experiential Learning as Lived Experience.” In Organizing Reflection, edited by M. Reynolds and R. Vince. Hampshire: Ashgate, 2004.
- FUSS, P. “Hannah Arendt’s Conception of Political Community.” In Hannah Arendt and the Recovery of the Public World, edited by M. A. Hill, 157–177. New York: St. Martins Press, 1979.

- GLUFKE Reis, Germano; EIKO Nakata, Lina; SOUZA Dutra, Joel Aprendizagem transformativa e mudança comportamental a partir de dilemas desorientadores na carreira Revista Brasileira de Orientação Profissional, vol. 11, núm. 2, julio-diciembre, pp. 243-255 **Associação Brasileira de Orientação Profissional São Paulo**, Brasil. 2010
- MEZIROW, J. Transformative Dimension of Adult Learning, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.
- MEZIROW, J. Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning, Jossey-Bass, San Francisco, CA. 1991.
- MEZIROW, J. Transformative theory of adult learning, in: M. Welton (Ed.) In Defence of the Lifeworld, State University of New York Press, Albany, 1995.
- MEZIROW, J. Contemporary Paradigms of Learning, Adult Educ. Q, 46(3), p 1996, p.158-172.
- MEZIROW, J. Transformative learning: Theory to practice, in: P. Cranton (Ed.), New directions for adult and continuing education: No. 74. Transformative learning in action: Insights from practice, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997, P.5.
- KUCHINKE, H. P. The role of feedback in management training settings. **Human Resource Development Quarterly**, 11(4), p.381–401. 2000.
- NOELLISTE, M. “Integrity: An Intrapersonal Perspective.” Human Resource Development Review 12 (4): 2013, p.474–499. doi:10.1177/1534484313492333.
- MARTINS, R. A.; MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. Guia para elaboração de Monografia e TCC em Engenharia de Produção. São Paulo: Atlas. 2014.
- Queiroz, M.I.P. variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva. 2. ed. São Paulo. CERVE/FFLCH/USP. 1983.
- READY, D. Champions of change. Lexington, MA: International Consortium for Executive Development Research. 1994.
- SOUZA, R; BRUNSTEIN, J. Critical reflection in the workplace and management competencies: In service of transformation? p.279-280. 2018.
- HOMER H. Johnson; Mental Models and Transformative Learning: The Key to Leadership Development? p.89, 2008.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5 Ed São Paulo: Atlas, 2004.
- ZARIFAN, P. Objectif compétence. Pour une nouvelle logique. Paris, France: **Editions Liaisons**. 1999.