

Silvia Armada Martins

DIÁLOGOS REFLEXIVOS  
COMO ARTEFATO PARA  
TRANSFORMAÇÕES  
SIGNIFICATIVAS

**Formação de formadores  
em contextos corporativos**



**DIALÉTICA**  
EDITORA

**“Homem, ser inconcluso, consciente de sua inconclusão, e seu permanente movimento de busca do ser mais”**

**Paulo Freire [1970] 2019, p. 101**

Este livro nasce do entendimento de que ao fomentarmos diálogos que promovam a reflexão-crítica, a busca pelo “ser mais” de Freire e as transformações significativas se tornam possíveis. Ao caminhar pela obra, o leitor acompanhará as discussões sobre a relevância dos encontros reflexivos como espaços centrais da transformação das práticas desenvolvidas por docentes em seus contextos de ensino-aprendizagem. Ancorada nos princípios da colaboração crítica, da reflexão crítica e das transformações significativas, esta obra busca estabelecer um diálogo e ampliar as discussões entre o ser e o fazer, entre o discurso e a práxis reflexiva no contexto corporativo.

DIÁLOGOS REFLEXIVOS  
COMO ARTEFATO PARA  
TRANSFORMAÇÕES  
SIGNIFICATIVAS

Formação de formadores em  
contextos corporativos

## CONSELHO EDITORIAL



Alexandre G. M. F. de Moraes Bahia  
André Luís Vieira Elói  
Antonino Manuel de Almeida Pereira  
António Miguel Simões Caceiro  
Bruno Camilloto Arantes  
Bruno de Almeida Oliveira  
Bruno Valverde Chahaira  
Catarina Raposo Dias Carneiro  
Christiane Costa Assis  
Cíntia Borges Ferreira Leal  
Eduardo Siqueira Costa Neto  
Elias Rocha Gonçalves  
Evandro Marcelo dos Santos  
Everaldo dos Santos Mendes  
Fabiani Gai Frantz  
Flávia Siqueira Cambraia  
Frederico Menezes Breyner  
Frederico Perini Muniz  
Giuliano Carlo Rainatto  
Helena Maria Ferreira  
Izabel Rigo Portocarrero  
Jamil Alexandre Ayach Anache  
Jean George Farias do Nascimento  
Jorge Douglas Price  
José Carlos Trinca Zanetti  
Jose Luiz Quadros de Magalhaes  
Josiel de Alencar Guedes  
Juvencio Borges Silva  
Konradin Metze  
Laura Dutra de Abreu  
Leonardo Avelar Guimarães  
Lidiane Mauricio dos Reis

Ligia Barroso Fabri  
Lívia Malacarne Pinheiro Rosalem  
Luciana Molina Queiroz  
Luiz Carlos de Souza Auricchio  
Marcelo Campos Galuppo  
Marcos André Moura Dias  
Marcos Antonio Tedeschi  
Marcos Pereira dos Santos  
Marcos Vinício Chein Feres  
Maria Walkiria de Faro C Guedes Cabral  
Marilene Gomes Durães  
Mateus de Moura Ferreira  
Milena de Cássia Rocha  
Mortimer N. S. Sellers  
Nígela Rodrigues Carvalho  
Paula Ferreira Franco  
Pilar Coutinho  
Rafael Alem Mello Ferreira  
Rafael Vieira Figueiredo Sapucaia  
Rayane Araújo  
Regilson Maciel Borges  
Régis Willyan da Silva Andrade  
Renata Furtado de Barros  
Renildo Rossi Junior  
Rita de Cássia Padula Alves Vieira  
Robson Jorge de Araújo  
Rogério Luiz Nery da Silva  
Romeu Paulo Martins Silva  
Ronaldo de Oliveira Batista  
Vanessa Pelerigo  
Vitor Amaral Medrado  
Wagner de Jesus Pinto

Silvia Armada Martins

DIÁLOGOS REFLEXIVOS  
COMO ARTEFATO PARA  
TRANSFORMAÇÕES  
SIGNIFICATIVAS

**Formação de formadores  
em contextos corporativos**



DIALÉTICA  
EDITORA

*Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida – em qualquer meio ou forma, seja mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. – nem apropriada ou estocada em sistema de banco de dados, sem a expressa autorização da editora.*



**DIALÉTICA**  
EDITORA

 /editoradialetica

 @editoradialetica

www.editoradialetica.com

Copyright © 2022 by Editora Dialética Ltda.  
Copyright © 2022 by Sílvia Armada Martins.

## EQUIPE EDITORIAL

### Editores-chefes

Prof. Dr. Rafael Alem Mello Ferreira  
Prof. Dr. Vitor Amaral Medrado

### Designer Responsável

Daniela Malacco

### Produtora Editorial

Camila Gabarrão

### Controle de Qualidade

Marina Itano

### Capa

Amanda Guerreiro

### Diagramação

Amanda Guerreiro

### Preparação de Texto

Lucas Ben  
Suzana Itano

### Revisão

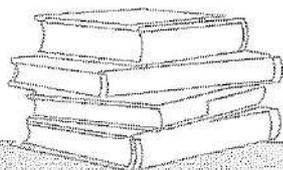
Responsabilidade do autor

### Assistentes Editoriais

Jean Farias  
Letícia Machado  
Ludmila Vieira

### Estagiárias

Georgia Oliveira  
Larissa Teixeira  
Laís Silva Cordeiro



## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M386d Martins, Sílvia Armada.  
Diálogos reflexivos como artefato para transformações significativas :  
formação de formadores em contextos corporativos / Sílvia Armada  
Martins. – São Paulo : Editora Dialética, 2022.  
120 p.  
Inclui bibliografia.  
ISBN 978-65-252-1904-2  
1. Educação Corporativa. 2. Ambiente Corporativo. 3. Ensino-aprendizagem.  
I. Título.

CDD 370:658

CDU 37:658

Ficha catalográfica elaborada por Mariana Brandão Silva CRB -1/3150

*Dedico este livro à minha filha, Juliana, inspiração e luz da minha vida. Ao meu marido, André Luiz, por seu incentivo, apoio, compreensão e carinho durante todo o período de desenvolvimento desta obra. A minha irmã Silmara, meus sobrinhos e enteado por entenderem os meus momentos de ausência. E por fim, mas não menos importante, aos meus pais, Marlene e Sylvio, e ao meu tio Silvinho por sempre terem acreditado, apoiado e investido no meu bem maior: minha educação.*

*À prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela B. C. T. Lessa por ter sido muito mais que uma orientadora inspiradora, mas também uma mentora, promotora de um ambiente acadêmico aberto ao pensamento crítico e ao debate de ideias, fomentando momentos reflexivos únicos.*

*Especial agradecimento à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e à PUC-SP pelo apoio financeiro durante o período de desenvolvimento da pesquisa que é o ponto central desta obra.*

*“Não existe razão para ninguém nem nada parar de se desenvolver  
– mesmo depois daquilo que a sociedade chama de morte.”*

Newman e Holzman (2014, p.13)

# PREFÁCIO

Adolfo Tanzi Neto

E o próprio trabalhador – apresentando-se o trabalho dividido, ou alienado, como miséria absoluta e perda do próprio homem – também se apresenta como a desumanização completa; mas, por outro lado – sendo a atividade vital humana, ou manifestação de si, uma possibilidade universal de riqueza – no trabalhador está contida também uma possibilidade humana universal (Manacorda, 1991, p.68).

O presente livro nos instiga a questionar o papel da Educação Corporativa nos diferentes espaços de trabalho contemporâneo. Discutir os paradigmas desse campo na perspectiva da Teoria Sócio-Histórico-Cultural nos proporciona observar a materialidade dessa atividade humana para propor ferramentas de interpretação e transformação de realidades sociais formativas e de desenvolvimento humano.

Para tanto, a autora busca pela *arte do diálogo*, do termo grego, argumentar, debater, para produzir “*diálogos reflexivos como artefato para transformações significativas*”, advindos de processos de zonas proximais de desenvolvimento e seus sentidos e significados em formações de formadores.

Vale ressaltar, a importância das discussões propostas neste livro que refuta o dualismo sujeito-objeto, mas preconiza o diálogo contraditório, seus sentidos e significados, sua historicidade, vivências na sua totalidade como aspectos epistemológico-analíticos de observação, análise crítica e reflexões que contribuem com o campo da educação corporativa.

Esta obra observa o homem em sua atividade vital humana, o trabalho, como possibilidade universal de riqueza transformativa e de interpretação de realidades. Nesse sentido, a autora nos convida a entender os variados elementos que constituem a educação corporativa e como as ferramentas crítico-reflexivas podem contribuir para movimentos mais colaborativos, contraditórios, dialógicos e dialéticos de reflexões práticas para reflexões críticas.

A humanização nos processos formativos corporativos, fundamentados em teorias, cuja as bases assentam-se numa perspectiva

histórico-dialética, oportuniza, como neste livro, discussões para além da alienação do trabalho e da miséria do desenvolvimento humano, pois abrem os caminhos do bem-estar, da formação de uma identidade e da constituição de um profissional agente e crítico-reflexivo.

## REFERÊNCIAS

MANACORDA, Mario Alighiero. Marx e a pedagogia moderna. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991.

# SUMÁRIO

## **INTRODUÇÃO.....16**

## **1. EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO ESPAÇO DE FORMAÇÃO CONTINUADA.....22**

1.1 Educação Corporativa no Brasil.....24

1.2 O Educador Corporativo.....29

1.3 Um olhar para a educação de adultos.....32

## **2. FUNDAMENTANDO O CAMINHO SÓCIO-HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....36**

2.1 Teoria Sócio-Histórico-Cultural em contextos de formação.....37

2.1.1 Zona de Desenvolvimento Proximal – um espaço de construção de conhecimento.....39

2.1.2 Sentidos e Significados – da negociação à reconstrução.....40

2.2 Visão Paradigmática sobre Ensino-Aprendizagem.....42

2.3 Encontros reflexivos como espaços de colaboração e conflitos a serviço da reflexão crítica e da transformação.....44

2.4 Linguagem da argumentação como instrumento para compreender, negociar e transformar.....	50
--	----

### **3. PRESSUPOSTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS.....54**

3.1 Pesquisa Crítica de Colaboração (PCCol).....	55
3.2 Contexto.....	56
3.3 Participantes da Pesquisa.....	57
3.3.1 Pesquisadora.....	58
3.3.2 Educadores corporativos.....	58
3.4 Procedimentos de produção, coleta e seleção de dados.....	59
3.4.1 Realização das observações de aula.....	60
3.4.2 Condução dos encontros reflexivos.....	61
3.5 Categorias de análise.....	61
3.5.1 Categoria discursiva.....	61
3.5.2 Categoria linguística.....	64

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....68**

4.1 Caminhos da Reflexão, Conscientização e Transformação – Participante André.....	70
4.1.1 Aula observada.....	70
4.1.2 Primeiro encontro reflexivo.....	73
4.1.3 Segundo encontro reflexivo.....	77
4.1.4 Terceiro encontro reflexivo.....	80

4.2 Caminhos da Reflexão, Conscientização e Transformação – Participante Arthur.....	84
4.2.1 Aula observada.....	84
4.2.2 Primeiro encontro reflexivo.....	87
4.2.3 Segundo encontro reflexivo.....	90
4.2.4 Terceiro encontro reflexivo.....	94
<b>5. REFLETINDO SOBRE OS CAMINHOS PERCORRIDOS.....</b>	<b>98</b>
<b>6. DA ZONA DE DESCONFORTO ÀS INCERTEZAS FINAIS.....</b>	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>109</b>