



A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DO DISCURSO PARA O PEDAGOGO EMPRESARIAL

Claudia Silva Fernandes¹

RESUMO

Este artigo se propõe a explicitar a contribuição da Análise de Discurso de linha francesa para o Pedagogo inserido na empresa, uma vez que, por meio do discurso pedagógico empresarial, ele mobilizará os sujeitos organizacionais. Inicialmente, foi feita uma explanação sobre o papel do pedagogo em ambientes não-escolares. A seguir, são apresentadas as definições de discurso, interdiscurso na perspectiva da Análise de Discurso e, posteriormente, como o Pedagogo, na área de Gestão de Pessoas, ao se apropriar dessa forma de análise, conseguirá, com mais efetividade, influenciar e modificar atitudes de sujeitos internos (colaboradores) para o alcance de objetivos organizacionais. Por fim, há a necessidade de realizar outras leituras e estudos que identifiquem outras ferramentas que possam colaborar para a efetivação da aprendizagem nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Pedagogia Empresarial. Análise de Discurso. Discurso Organizacional.

Introdução:

As empresas têm voltado cada vez a atenção para o desenvolvimento de seus colaboradores, para que as metas organizacionais sejam atingidas, para tanto, elas têm procurado profissionais de diferentes áreas para interagirem em busca dos melhores caminhos para alcançar os objetivos traçados. Nesse sentido, temos visto, nos últimos anos, a atuação do Pedagogo para colaborar com a aperfeiçoamento do capital intelectual das organizações, por meio de ações pedagógicas, diagnósticos e orientações, dando respaldo para o desenvolvimento de planos de ação e, por conseguinte, para a tomada de decisões.

Com o intuito de contribuir com a atuação do Pedagogo Empresarial, doravante PE, refletiremos sobre a importância de esse profissional compreender o funcionamento da linguagem no ambiente empresarial, no qual está inserido, sob a perspectiva teórica da Análise

¹ Mestre em Língua Portuguesa - PUC-SP e docente das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU



do Discurso de linha francesa, doravante AD, mais precisamente, na concepção defendida por Dominique Maingueneau (2007, 2008, 2010, 2011).

A AD estuda a utilização da linguagem nas situações reais de comunicação, já que as interações sociais são responsáveis por determinar as escolhas de linguagem feitas pelos locutores. Não é possível buscar definições restritivas sobre o que vem a ser a disciplina, já que a AD não é uma vertente da análise conversacional, tampouco uma evolução da linguística textual.

Consideramos relevante tal proposta, uma vez que as empresas são espaços de interação social, no qual todos os atores envolvidos precisam ter uma boa prática discursiva para a leitura e produção eficientes de diferentes gêneros discursivos, com o intuito de persuadir para atingir, assim, as metas estabelecidas.

Nosso objetivo é refletir sobre a importância da AD para a intervenção do PE, junto à Gestão de Pessoas, nas práticas discursivas organizacionais que são manifestadas por meio da linguagem e que são responsáveis pela interação, pelo entendimento dentro e fora da empresa.

Devido ao discurso ser uma prática social capaz de influenciar, transformar uma situação, nessa pesquisa consideraremos sua influência entre os colaboradores e a empresa. Dessa forma, é importante fornecer aos PEs conhecimentos sobre o funcionamento da linguagem na perspectiva proposta para adequá-los à Gestão de Pessoas ou a outras áreas de atuação, a fim de desenvolver a autonomia e as competências discursivas dos envolvidos de forma que os resultados alcancem todo o ambiente corporativo.

Pedagogia Empresarial

A PE trata-se de uma nova área de formação e de atuação do pedagogo, tendo seu surgimento vinculado à ideia de formação e de preparação do capital humano das empresas. Por isso, ainda, está em desenvolvimento e é motivo de discussão entre os próprios profissionais da área.

Muitas empresas necessitam de um trabalho de aperfeiçoamento profissional e de manutenção de seus colaboradores, nesses momentos, a PE torna-se importante para as



organizações, no que concerne às transformações desejadas e à excelência do trabalho junto aos empregados.

Nesse sentido, Holtz (2006, p.32) diz que:

[...] tanto a Empresa como a Pedagogia agem em direção a realização de ideais e objetivos definidos, no trabalho de provocar mudanças no comportamento das pessoas. Esse processo de mudança provocada, no comportamento das pessoas em direção a um objetivo, chama-se aprendizagem. E aprendizagem é a especialidade da Pedagogia e do Pedagogo. (HOLTZ, 2006, p.32)

Portanto, é possível haver uma conexão harmoniosa entre a Pedagogia e a empresa, já que ambas objetivam o desenvolvimento do ser humano. Para tanto, as organizações serão consideradas espaços educativos, uma vez que, atualmente, vemos crescer o conceito de “organizações aprendentes”.

Cada vez mais notamos a atuação do pedagogo em ambientes que não sejam o ambiente escolar, pois esse profissional tem atuado em empresas, em hospitais, em organizações não governamentais etc. Apesar disso, muitas pessoas ainda o relacionam como aquele que somente atuará na educação escolar das séries iniciais – pré-escola e ensino fundamental I.

O PE possui um amplo rol de atividades no ambiente corporativo, dentre elas, o direcionamento profissional, o pensamento estratégico, habilidades voltadas para as relações humanas (que podem englobar desde a cultura organizacional até um serviço de *coaching*), dentre diversas outras tarefas que visam o crescimento do profissional na organização e – por consequência – o crescimento da empresa frente ao mercado competitivo de hoje.

Ainda sobre o exercício desse profissional, Ribeiro (2010, p.5) postula que ele ganhará espaço nas empresas se atuar na área de desenvolvimento de recursos humanos, especificamente, em treinamento pessoal, sendo responsável pela preparação e formação de mão de obra para o atendimento das especificidades da organização.

Dessa forma, o PE terá que ser facilitador no processo de aprendizagem, transmissor, transformador e inovador dentro do contexto empresarial, todavia, não há uma forma infalível para se desenvolver a educação nos ambientes corporativos. Por isso, a proposta é que esse



profissional desenvolva uma diversidade de atividades voltadas para a difusão do conhecimento, para ações que desenvolvam os indivíduos e para o planejamento de formação continuada, para que colaboradores e empresa cresçam juntos de maneira saudável.

Holtz (2006, p.9-10), sobre o significado da Pedagogia diz que “na Grécia e em Roma, chamava-se PEDAGOGO ao servo ou escravo que era guardião, conduzia e acompanhava as crianças. O próprio termo significa, aquele que conduz a criança.”

Com esta visão, temos o pedagogo como indivíduo que apenas acompanha e conduz as crianças em seus compromissos e tarefas. Assim, inferimos que o pedagogo, da Grécia e da Roma antigas, era considerado “uma babá”, porém, com a evolução da sociedade, notamos a evolução do conceito de pedagogo que passou a ser considerado um mestre.

Assim, começam a surgir os primeiros ambientes escolares como os conhecemos, e passa-se a atribuir um novo significado à palavra “pedagogo”, tornando-se sinônimo de “mestre-escola”. Sobre essa situação, Holtz (2006, p.12) explica que:

[...] estes Pedagogos passaram a se apresentar com ar doutoral de superioridade, o público passou a atribuir à palavra PEDAGOGO, durante muito tempo, o significado de pedante (quem ostenta conhecimentos que na verdade não tem. (Ibid., p. 12)

Já em um segundo momento, podemos considerar o papel do pedagogo em diversos ambientes, dentre eles o ambiente empresarial, conforme explica Oliveira (2012, p.28) “*cada vez mais as organizações descobrem a relevância da educação no trabalho e descobrem a influência da ação educativa do pedagogo na organização. O pedagogo não mais só atua no ambiente escolar*”.

Dessa forma, o pedagogo começa a assumir diversas formas de atuação profissional, podendo trazer seus conhecimentos adquiridos para os mais diferentes ambientes de trabalho – desde o ambiente escolar, perpassando pelo ambiente hospitalar, das ONGs e até mesmo no ambiente empresarial.



Há de se considerar, portanto, que o ambiente educativo não se resume apenas à escola, mas a todos os ambientes e locais que frequentamos. Afinal, estamos inseridos em diversos ambientes, nos quais podemos considerar como ambientes aprendentes.

Sobre esses espaços, Oliveira (2012, p.28) postula que:

[...]visto que uma empresa é um espaço educativo, entra aí, então, o papel da pedagogia, atuando com estratégias e metodologias para buscar informações, conhecimentos e realizações de objetivos previamente definidos, tendo como resultado o melhor aprimoramento, a qualificação profissional e pessoal dos funcionários. (OLIVEIRA, 2012, p.28)

Notamos, então, que o pedagogo é aquele colaborador da empresa que terá como objetivo proporcionar o crescimento dos demais colaboradores, por meio dos conhecimentos adquiridos em sua formação (estratégias e metodologias), tendo como finalidade aprimorar e qualificar pessoal e profissionalmente os colaboradores inseridos na organização.

Assim, podemos dizer que as empresas, ao visarem um melhor desempenho de seus colaboradores, optam por buscar profissionais de diversas áreas, como o Pedagogo. Este profissional atuará na empresa de maneira integrada com os demais profissionais da área em que está inserido – normalmente o setor de Recursos Humanos (RH).

Por outro lado, notamos que essa realidade demandará esforços por parte desse profissional da educação, no sentido de ter que separar o que é escolar do educativo. Para tanto, a metodologia e as informações utilizadas devem estar de acordo com os interesses e necessidades dos colaboradores e, ainda, será preciso fazer do ambiente corporativo um ambiente de aprendizado para que sejam formadas empresas capazes de oferecer aos seus funcionários oportunidades contínuas de aprendizagem.

Observamos, assim, que o pedagogo tem muita importância nas organizações, pois este profissional pode provocar mudanças comportamentais no público-interno, favorecendo a empresa e os funcionários, pois estes, por meio de ações, sentir-se-ão melhores e produzirão mais, já que terão suas competências sendo desenvolvidas, e aquela obterá melhores resultados



e mais lucratividades por possuir pessoas qualificadas. Nesse sentido, a AD mostra-se uma importante e adequada ferramenta ao PE, devido a um novo olhar: o olhar discursivo na produção de sentidos das organizações.

Análise do Discurso

Alguns pesquisadores consideram a AD um campo de estudos heterogêneo e instável, constituído por um leque de abordagens que competem entre si, ou seja, há tantas Análises do Discurso quanto há analistas. Outros pesquisadores, porém, entendem a disciplina como um espaço de confluência entre os diversos estudos das ciências humanas mediados pela linguagem, sendo essa a concepção defendida por Maingueneau.

Maingueneau (2007) explica que o grande conflito no campo científico com relação à AD se dá pela divergência entre a metodologia de pesquisa tradicional e o novo perfil adotado atualmente pelos estudiosos do discurso, fato que apresenta como resultado dois tipos de pesquisa: uma mais tradicional, controlada e valorizada e outra mais aberta às diferentes mídias e que atende aos interesses dos pesquisadores atuais, porém sem uma base metodológica sólida. Para o estudioso, os trabalhos com o discurso não são apenas um fenômeno sociológico, embora os contornos de seu espaço ainda sejam imprecisos.

Os trabalhos com o discurso comumente tomam como ponto de partida o núcleo duro da linguística que inscreve os estudos do discurso no âmbito das ciências da linguagem, transformando-as em um ponto de cruzamento com as ciências humanas e sociais. A AD modifica-se de acordo com as transformações que ocorrem na comunicação humana, constituindo-se progressivamente como disciplina a partir dos anos 60 do século XX.

Apesar de apresentar pontos de contato com a Retórica (arte da oratória – do bem falar), a AD não se constitui como um ramo dessa disciplina, já que ambas entendem o discurso de formas diferentes, porém nada impede que a AD se aproprie de algumas categorias da retórica para discuti-las ou complementá-las.



A AD estuda a utilização da linguagem nas situações reais de comunicação, já que as interações sociais são responsáveis por determinar as escolhas de linguagem feitas pelos locutores. Não é possível buscar definições restritivas sobre o que vem a ser a disciplina, já que ela não é uma vertente da análise conversacional, tampouco uma evolução da linguística textual.

A AD se ocuparia do discurso definido como uma intricação de um texto e de um lugar social, ou seja, aquilo que une a situação comunicacional e a organização textual em uma enunciação específica. Nesse sentido, estuda o discurso do ponto de vista do lugar social, aquilo que é legitimado pela instituição que produziu determinado discurso. Lugar social pode ser entendido como um posicionamento no campo discursivo (empresarial, político, religioso etc.) ou como uma categoria de locutores (administradores, professores, médicos etc.).

Ampliando essa noção, essa disciplina estuda o interdiscurso nas diferentes práticas sociais. Maingueneau (2008) postula que interdiscurso é um conjunto de discursos que mantém uma relação discursiva entre si e que para estudá-lo, devemos considerar a tríade:

-
- Universo discursivo que deve ser entendido como um conjunto de todos os posicionamentos que interagem em uma conjuntura dada, sendo um “*conjunto finito, mesmo que ele não possa ser apreendido em sua totalidade*” (MAINGUENEAU, 2008 p.33);
- Campos discursivos que constituem um conjunto de posicionamentos que se encontram em concorrência (desde o confronto aberto à aliança, à neutralidade), delimitando-se reciprocamente em uma região determinada pelo universo discursivo. Trata-se do campo político, filosófico, pedagógico entre outros. É no interior do campo de discursivo que o discurso se constitui;
- Espaço discursivo que, isolado de um campo discursivo, compõe subconjuntos de posicionamentos, cujas relações são estabelecidas pelo analista de acordo com seus propósitos.

A noção de *ethos* é, também, considerada na AD, porém ela diverge da Retórica, na medida em que o *ethos* é elemento constitutivo do discurso, é observável não somente no texto oral, mas em qualquer processo enunciativo, seja ele oral ou escrito. O *ethos*, para Maingueneau



(2011), não é uma categoria pertencente somente ao texto argumentativo, já que qualquer enunciação pressupõe a busca de adesão do co-enunciador a determinado posicionamento discursivo.

O estudioso postula que todo discurso encerra uma voz e uma corporalidade responsáveis por determinar-lhe um tom e validar a enunciação, validação essa que ocorre progressivamente. Se pensarmos que esse corpo nada tem a ver com o corpo de locutor empírico e que esse corpo dará origem ao fiador, conseguimos entender, efetivamente, a noção de *ethos* proposta pela AD.

Segundo Maingueneau (2008 b, p. 65):

[...] a incorporação do leitor ultrapassa a simples identificação a uma personagem fiadora. Ela implica um “mundo ético” do qual o fiador é parte integrante e ao qual ele dá acesso. Esse “mundo ético” ativado por meio da leitura é um estereótipo cultural que subsume determinado número de situações estereotípicas associadas a comportamentos: a publicidade contemporânea apoia-se maciçamente em tais estereótipos (o mundo ético dos executivos, dos esnobes, das estrelas de cinema etc.) (MAINGUENEAU, 2008 b, p.65)

Ora, todo texto de determinado gênero e posicionamento discursivo, desperta no co-enunciador o acionamento de determinadas expectativas. O fiador de um discurso é construído pelo co-enunciador por meio do texto e o *ethos* que emerge desse fiador são os traços psicológicos que atribuídos a ele pelo co-enunciador. A criação do fiador e do *ethos* de um discurso são fruto dos estereótipos sociais apreendidos culturalmente.

Na realidade, o *ethos* constituído pelo enunciador não necessariamente deve coincidir com o locutor empírico, como alerta Maingueneau (2008 p. 66) o ‘*ethos*’, em um texto escrito não implica necessariamente uma relação direta com um fiador encarnado, socialmente determinável.

Vale ressaltar que a figura do fiador deve ser compatível com o mundo surgido em seu enunciado, ou seja, é o enunciado que legitima a maneira de dizer do fiador. O discurso é um acontecimento que está inscrito em uma situação sócio-histórica que não pode dissociar a organização de seus conteúdos e o modo de legitimação de uma cena discursiva. Nesse sentido,



podemos depreender que a apreensão do *ethos* discursivo se dá no interior de uma cena discursiva.

O *ethos* é parte constitutiva da cena de enunciação, todo discurso pressupõe essa cena para poder ser enunciado e o discurso deve validar essa cena em sua própria enunciação. A cena de enunciação é composta por cena englobante, cena genérica e cenografia.

A cena englobante é responsável por integrar o discurso a um tipo, dando-lhe um caráter pragmático: religioso, publicitário, político, entre outros dando ao discurso um estatuto pragmático. É composta pela cena genérica e pela cenografia.

A cena genérica está associada a um gênero ou subgênero do discurso: um sermão, uma carta, um e-mail etc. A cenografia é construída pelo próprio discurso, sendo aquilo que a enunciação instaura, progressivamente, no ato de fala. Conforme orienta Maingueneau (2008 b p. 70):

[...]a cenografia é a cena de fala que o discurso pressupõe para poder ser enunciado e que, por sua vez, deve validar através de sua própria enunciação: qualquer discurso, por seu próprio desenvolvimento, pretende instituir a situação de enunciação que o torna pertinente. (Ibid., p.70)

A cenografia legitima o enunciado que, por sua vez, legitima a cenografia devendo estabelecer que essa cena de onde a fala emerge seja a cena requerida para enunciar como convêm os discursos políticos, filosóficos, científicos entre outros, afinal, segundo Maingueneau (2011), os conteúdos desenvolvidos pelo discurso são responsáveis por validar sua própria cena e *ethos*.

A linguagem é utilizada em todos os campos da atividade humana e como são multiformes essas atividades realizadas pelo homem, a utilização da linguagem se dá de diferentes maneiras sem, entretanto, perder a unidade nacional de uma língua, que é empregada por meio de enunciados, cujos elementos são o conteúdo temático, o estilo da linguagem e a construção composicional. Esses elementos estão ligados no todo do enunciado e são determinados pelas especificidades de cada campo de comunicação.



Cada enunciado é individual, mas os campos de comunicação elaboram gêneros do discurso que, segundo Bakhtin (2011 p. 262) são *tipos relativamente estáveis de enunciados*.

A cada ramo da atividade humana estão relacionados um repertório de gêneros do discurso que, devido a sua heterogeneidade, apresentam diferentes planos de estudo.

Dominar os gêneros do discurso é tão fundamental quanto dominar a língua, tendo em vista que poderá utilizá-los convenientemente nas diversas esferas da comunicação. Os gêneros do discurso são mais flexíveis e mutáveis que a língua, mas o indivíduo não cria gêneros apenas os apreende. Nesse sentido, todos os gêneros do discurso dialogam com outros anteriormente produzidos dos mesmos gêneros, já que todo enunciado corresponde a um elo da cadeia da comunicação discursiva.

Mainueneau (2008 c) dominar os gêneros do discurso resulta em uma economia cognitiva, pois quanto mais conhecemos os gêneros, mais moldamos a nossa fala adequadamente a eles e prevemos seu conteúdo, o modo composicional, o final de determinado discurso não precisando inventar diferentes gêneros no ato comunicacional o que tornaria a troca verbal impossível entre enunciador e co-enunciador.

Todo gênero do discurso visa uma transformar a situação da qual participa, escrever uma carta implica querer comunicar-se com alguém, produzir um anúncio publicitário implica seduzir o consumidor para que ele compre determinado produto. Mainueneau (2008 c) explica que a determinação da finalidade do gênero do discurso faz com que o co-enunciador tenha um comportamento adequado com relação ao gênero produzido.

Como o Pedagogo Empresarial pode se apropriar da Análise do Discurso no contexto organizacional?

O PE, junto a área de Gestão de Pessoas, tem como papel influenciar e modificar atitudes de sujeitos internos (colaboradores) para o alcance de objetivos organizacionais. Segundo Oliveira (2013) devido a esse profissional lidar com a educação, suas ações provocam grandes impactos nas organizações e, por isso, ele precisa ter diversos conhecimentos e habilidades para



persuadir os colaboradores a aderirem o que a empresa quer. Nesse sentido, a AD poderá ser mais um instrumento para o PE alcançar os objetivos esperados.

Sugerimos, assim, que antes de implantar alguma ação, o Pedagogo planeje suas ações, por meio do seguinte roteiro:

Condições de produção: o PE deverá levar em consideração em quais condições de produção sua ação ocorrerá. Dessa forma, sondar o clima organizacional, o período da ação (época de pagamento, de datas comemorativas etc.), considerar particularidades regionais do ambiente, conhecer o público-alvo (chefia, subordinados, idade, escolaridade, religião etc.), levantar as expectativas do público envolvido sobre o assunto que será abordado pelo Pedagogo, sobre as formas/estratégias utilizadas pela organização para treiná-lo etc.

Por meio desse levantamento, o PE terá acesso a várias expectativas, crenças, entre outros para poder, assim, planejar o melhor discurso pedagógico e empresarial que utilizará em suas ações. Dessa forma, os discursos que estão na memória coletiva e que estão onde acontecerá o funcionamento do discurso em que os sujeitos estão inscritos (a empresa/ a área), dialogar-se-ão/relacionar-se-ão com menos atrito, resistência, já que são previamente conhecidos. Sendo assim, o PE está considerando o interdiscurso: o diálogo entre os discursos.

Vale ressaltar, que esse diálogo sempre acontece; o diferencial, nesse caso, é que o PE, ao sondar, ao considerar as condições de produção, planejará o discurso que utilizará em suas ações para que a interação e a intervenção almejada pela empresa sejam harmoniosas, com menos conflitos, embates. Com esse levantamento, ele escolherá, intencionalmente, palavras, figuras, exemplos etc. que irão ao encontro do público de interesse.

Como vimos, para estudar o interdiscurso é preciso considerar a tríade: universo, campo e espaço discursivos. Nesse ponto, o universo discursivo (conjunto de todos os posicionamentos que interagem em uma conjuntura dada) será levado em conta, pois os possíveis posicionamentos do público-alvo estão sendo sondados previamente para a execução de uma determinada ação, em um determinado tempo e lugar.



Conhecendo esses possíveis posicionamentos (do universo discursivo), o PE escolherá, entre tantos, o campo discursivo no qual irá se posicionar na ação: seu discurso será o do administrador, do professor, do funcionário, de mãe etc. O discurso do PE se constituirá nesse momento como sendo discurso empresarial, discurso pedagógico, discurso de autoajuda etc. Porém, o posicionamento escolhido, será estratégico, pois será em consonância com os funcionários que farão parte da ação, dos objetivos da área de Gestão de Pessoas, da empresa, para que, assim, o que for ensinado seja incorporado pelo público-alvo (colaborador).

Ao escolher o campo discursivo predominante em sua ação, o PE, escolherá o espaço discursivo, isolado do campo discursivo, que comporá subconjuntos de posicionamentos, cujas relações serão estabelecidas conforme os propósitos da empresa/área de Gestão de Pessoas.

Vimos que em toda enunciação há a busca pela adesão do co-enunciador a determinado posicionamento discursivo, em outras palavras, nas ações do PE, a expectativa é de que haja a adesão do público-alvo ao o que está sendo “ensinado” que, por sua vez, tem a ver com os propósitos da empresa. Porém, vale advertir que, quando se fala em discurso, não estamos falando da interação física entre pedagogo e seu público (linguagem corporal). Na AD, falamos da interação da instância subjetiva que emerge do discurso, falamos da apreensão do *ethos* discursivo que se dá no interior de uma cena discursiva.

O *ethos* discursivo (a imagem com a qual os funcionários interagirão) emergirá das cenas de enunciação que como vimos é composta pelas cenas englobante, genérica e a cenografia que ocupam espaço de destaque para conquistar a adesão, pois o enunciador se apresentará nelas. Sendo assim, o PE deverá considerar em suas ações:

- A cena englobante: que será o tipo de discurso utilizado: pedagógico, publicitário etc.
- A cena genérica: o PE escolherá um gênero ou subgênero do discurso: um comunicado, um *e-mail*, uma palestra, uma peça teatral etc., que servirá como uma espécie de dispositivo, no qual conduzirá a ação. A escolha do gênero deve ser estratégica, pois despertará no co-enunciador (público-alvo) o acionamento de expectativas sobre o que será veiculado. Ao recebermos, por exemplo, um *e-mail* corporativo de nosso supervisor, temos algumas expectativas; se recebêssemos um SMS, seriam outras.
- Cenografia: o discurso se desenvolve a partir dela, a fim de conquistar a adesão do público, ela é construída pelo próprio discurso. O PE, por meio do discurso, poderá



planejar uma cenografia de sala de aula, de conversa informal, de uma reunião etc. Essa “decoreção”, cuidadosamente, escolhida para encenar o discurso, colaborará para a adesão ao que está sendo proferido.

- Como notamos, as interações dos sujeitos, em sociedade, são sempre permeadas pela linguagem. O resultado dessas trocas, nas mais variadas esferas sociais, é a produção de discursos. Dessa forma, tentamos mostrar a importância do PE considerar o contexto no qual sua prática será inserida, com seus sujeitos e finalidades específicas, uma vez que suas intervenções se tratam de uma produção discursiva, muito peculiar, no ambiente corporativo, possíveis de serem planejadas, por meio do arcabouço teórico da AD, de orientação francesa.

Em resumo, apresentamos o seguinte roteiro para o PE: - identificar as condições de produção, acessar o interdiscurso (universo/campo/espço discursivos), planejar, na medida do possível, o *ethos* discursivo que emergirá na cenas da enunciação (cenas englobante, genérica e a cenografia).

Considerações Finais

Ver a empresa como um ambiente de aprendizado e considerar seus colaboradores como aprendizes implica ter um olhar crítico e interdisciplinar sobre a realidade organizacional. Com essa perspectiva, as ações desenvolvidas pelo Pedagogo Empresarial contemplarão alcançar os objetivos de um ambiente em transformação e beneficiarão a todos os envolvidos e não somente a um grupo ou a uma área.

Para tanto, é preciso considerar a interligação subjacente entre os setores e seus funcionários, uma vez que eles fazem parte de um todo que, à primeira vista, parece ser fragmentado. Nesse sentido, a AD poderá colaborar na compreensão da complexidade discursiva da organização e o PE, por meio dessa metodologia, diagnosticará a realidade, apresentará estratégias que propiciarão uma aprendizagem modificadora.

Nesse sentido, o PE tem papel de destaque no que se refere a fazer emergir essa complexidade no espaço educativo empresarial, pois irá propor intervenções que realcem a integração e a totalidade e que, ainda, respeitem a individualidade e a autonomia de todos os



envolvidos. Para isso, serão necessárias ações pedagógicas que melhorem, concomitantemente, o desempenho da empresa e a atuação do público interno, tornando-o consciente das situações em que está inserido.

Portanto, é imprescindível que esse profissional seja mediador do conhecimento e que tenha um olhar holístico para poder identificar as necessidades da organização e de seus funcionários. Por conseguinte, com essas posturas, ele planejará e promoverá atividades estratégicas diferenciadas, capazes de desenvolver a autonomia e as competências dos envolvidos de forma que os resultados alcancem todo o ambiente corporativo.

Não tivemos pretensão de esgotar esse assunto, todavia, quisemos apresentar a AD como sendo uma metodologia que visa contribuir nas ações do PE junto a Gestão de Pessoas. Esperamos que outros estudos surjam e identifiquem novas ferramentas para efetivar a aprendizagem em espaços não escolares.

Referências

- ALVES, Adriana. **Inserção da Pedagogia no Universo Corporativo: Competências Essenciais ao Pedagogo Empresarial**. 2013.
- BAKHTIN, M. **Os gêneros do discurso**. In: BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2006, pp. 262-307.
- BRANDÃO, Carlos. **O que é educação?** Brasiliense, São Paulo. 1981
- CAGLIARI, Débora. **O Pedagogo Empresarial e a Atuação na Empresa**. 2009.
- HOLTZ, Maria Luiza Marins. **Lições de Pedagogia Empresarial**. Sorocaba, SP. 2006.
- LIBÂNEO, Jose Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** Cortez. São Paulo. 12ªed.2010.
- _____. **Pedagogia e pedagogos: inquietação e buscas**. Texto de conferência escrito para o 2º encontro Cearense de Educadores, promovido pelo OfinArtes – Centro de Acessória Pedagógica, Fortaleza, 1999.
- MAINGUENEAU, Dominique. **Os termos-chave da análise do discurso**. Lisboa: Gradiva, 1997.
- _____. **Pragmática para o discurso literário**. Trad. Marina Appenzeller. São Paulo: Martins Fontes, 1996.



- _____. **A análise do discurso e suas fronteiras.** In: Matruga, Rio de Janeiro, v.14, 2007, nº 20, pp.13-37.
- _____. **A propósito do ethos.** In: MOTTA, A. R e SALGADO, L. *Ethos discursivo.* Trad. Luciana Salgado. São Paulo: Contexto, 2008 b, pp.11-29.
- _____. **Análise de textos de comunicação.** Trad. Cecília Pérez de Souza-e-Silva e Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2011.
- _____. **Doze conceitos em análise do discurso.** Org. Sírio Possenti, Maria Cecília Pérez Souza-e-Silva. Trad. Adail Sobral (*et. al.*) São Paulo: Parábola, 2010.
- _____. **Gênese dos Discursos.** Trad. Sírio Possenti. São Paulo: Parábola Editorial, 2008b.
- _____. **Novas tendências em análise do discurso.** 3ª. ed. Trad. Freda Indursky. Campinas: Pontes, 1997.
- _____. **Cenas da enunciação.** Trad. Maria Cecília Pérez de Souza-e-Silva, Néelson P. da Costa e Sírio Possenti. Curitiba: Criar, 2008c.
- _____. **Ethos, cenografia, incorporação.** Trad. Sírio Possenti. In: AMOSSY, Ruth (org.). **Imagens de si no discurso: a construção do ethos.** São Paulo: Contexto, 2011 a, pp. 69-92.
- OLIVEIRA, Ligia Bitencourt. **Pedagogia empresarial: atuação do pedagogo nas organizações.** São Cristóvam, SE. 2012.
- RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo.** 3º edição – Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.
- _____. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa.** 6º Edição. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.