

A INTERDISCIPLINARIDADE ENTRE O ADMINISTRADOR E O PEDAGOGO

Autoria

KARINA SOLIDADE IGUAL

ADMINISTRAÇÃO/CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSUNÇÃO - UNIFAI

EDINEIDE MARIA DE OLIVEIRA

ADMINISTRACAO /CENTRO UNIVERSITARIO ASSUNÇÃO UNIFAI

FERNANDO VIDOI BARBOZA

ADMINISTRAÇÃO/PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA PUCSP

LILIAN BARONE VIEIRA ARDITO

PEDAGOGIA/CENTRO UNIVERSITÁRIO ASSUNÇÃO UNIFAI

Resumo

O objetivo desta pesquisa é compreender a função de administrador do profissional da pedagogia compreendendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes na prestação de consultoria em instituições de ensino. A problemática consiste em responder qual o papel do pedagogo administrador escolar como consultor, no levantamento de problemas e elaboração de projetos educacionais. A pesquisa bibliográfica foi aplicada como metodologia para suporte desta pesquisa. O resultado permitiu levantar saberes essenciais ao pedagogo, com as ferramentas do administrador, com sua formação integral, humana e necessária para enfrentar desafios, buscando alinhamento estratégico para que a instituição alcance seus objetivos.

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

A INTERDISCIPLINARIDADE ENTRE O ADMINISTRADOR E O PEDAGOGO

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é compreender a função de administrador do profissional da pedagogia compreendendo seus conhecimentos, habilidades e atitudes na prestação de consultoria em instituições de ensino. A problemática consiste em responder qual o papel do pedagogo administrador escolar como consultor, no levantamento de problemas e elaboração de projetos educacionais. A pesquisa bibliográfica foi aplicada como metodologia para suporte desta pesquisa. O resultado permitiu levantar saberes essenciais ao pedagogo, com as ferramentas do administrador, com sua formação integral, humana e necessária para enfrentar desafios, buscando alinhamento estratégico para que a instituição alcance seus objetivos.

Palavras-chave: Competências, Administrador, Pedagogo.

ABSTRACT

The aim of this research is to understand the role of administrator of the pedagogy professional, understanding his / her knowledge, skills and attitudes in the provision of consultancy in educational institutions. The problem is to answer the role of the school administrator pedagogue as a consultant, in the survey of problems and elaboration of educational projects. The bibliographic research was applied as a methodology to support this research. The result allowed to raise essential knowledge to the pedagogue, with its integral training, human and necessary to face challenges, seeking strategic alignment for the institution to achieve its objectives.

Keywords: Skills, Administrator, Pedagogist.

Introdução

O conhecimento é fragmentado, uma vez que um mesmo saber é aplicado em diversas áreas. Pode se dar por meio relações que abrangem mais de um segmento profissional, como a administração e a pedagogia. À primeira vista, essas duas ciências parecem distintas, a administração voltada para racionalização de recursos com o objetivo de maximizar resultados para a organização, e, por outro lado, a pedagogia, voltada para implementação de estratégias de educação e do ensino. Porém, o objeto de estudo deste artigo consiste encontrar a interdisciplinaridade, apresentando um conjunto de elementos que, simultaneamente, pertencem a estes dois ramos do conhecimento.

Esta pesquisa tem o intuito de procurar descobrir a atuação do pedagogo administrador escolar como consultor na implantação de projetos em Instituição de Ensino (IE). Analisa os conhecimentos, habilidades, e atitudes (CHA) administrativas necessárias para que o pedagogo possa mitigar situações conflituosas apontando caminhos para solucioná-las.

A partir de tais considerações formulou-se o problema que norteia esta pesquisa: Qual o papel do administrador pedagogo escolar como consultor para levantamento de problemas e elaboração de projetos educacionais?

A originalidade deste trabalho justifica-se pela contribuição que o pedagogo possa oferecer às instituições de ensino que se defrontam com situações desafiadoras para se manterem no mercado utilizando-se dos conhecimentos, habilidades e atitudes do administrador.

O estudo foi desenvolvido com base no método dedutivo, utilizando-se a pesquisa bibliográfica documental. Além desta introdução, este artigo está ordenado da seguinte maneira: a primeira seção desenvolve as características e competências do administrador; na segunda, apresenta as funções e competências do pedagogo e a terceira parte elucidará a importância da integração desses profissionais na IE. Por fim, apresentará as considerações finais sobre os aspectos apresentados do estudo.

1. O Administrador

O administrador é o profissional responsável por conduzir todo o processo de administrar, que envolve atividades planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas, diferenciadas pela divisão de trabalho dentro de uma organização. No desempenho de suas atividades, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2014).

Stoner (1999) classifica o Administrador pelo nível que ocupa na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis (os chamados

administradores funcionais e gerais). **O administrador pode desempenhar vários papéis, como gerentes**, CEO (Chief Executive Officer), presidente ou vice, líder, elemento de ligação entre a empresa e seus colaboradores, empreendedor, entre muitos outros. O conhecimento pode ser formal (por formação acadêmica) ou o saber (que é incorporado a partir das experiências adquiridas).

Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar, o administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Segundo Oliveira (2010) há três grupos de habilidades: Técnicas, Humanas e Conceituais.

As **habilidades técnicas** são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...]consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional”. Logo as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.

As **habilidades humanas** são as habilidades necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana “[...]consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”. Habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional.

As habilidades conceituais são as habilidades necessárias ao proprietário, presidente, CEO de uma empresa. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na Administração da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p. 3):

Habilidade conceitual: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

O administrador, através das suas habilidades técnicas, humanas e conceituais, tem a capacidade de interagir com todas as áreas da empresa, pois a harmonia entre os setores é também preponderante ao desenvolvimento do negócio.

Percebe-se que para desenvolver bem seu trabalho, o Administrador precisar dominar as três habilidades e dosá-las conforme sua posição na

organização, como por exemplo, as habilidades conceituais são imprescindíveis aos administradores em posições estratégicas da organização.

A competência do administrador é apresentada por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), resultante de um processo aprendido formal e de experiência ao longo da vida.

Conhecimento é o sabor teórico. De acordo com Oliveira (2010), o conhecimento, em geral, é tácito, presente apenas na mente do profissional. A habilidade é o saber fazer. A habilidade, em regra, depende de prática, treino, erros e acertos. A prática leva a perfeição. Por outro lado a atitude está ligada a ação. Segundo Oliveira (2010), atitudes são aspectos afetivos e sociais relacionados ao querer fazer.

Para Zarafian (2001), a competência tem uma dimensão multifacetada, onde o bom profissional tem a capacidade de otimizar os seus conhecimentos e experiências como instrumento para visualizar e captar novos caminhos, nas tendências e oportunidades. A capacidade de trocar informações e agregar valor as demais áreas do conhecimento, identificando novos caminhos profissionais, significa um compartilhamento e uma nova e complexa linha de desenvolvimento a estes que pretendem negociar os saberes integrados às várias áreas do conhecimento.

Assim, pode-se perceber, que o administrador é um profissional de múltiplas faces e que desenvolveu a capacidade de flexibilizar a administração e os seus conhecimentos sob diferentes tipos de áreas de atuação e em diversos setores, assim como afirma Chiavenato (2014, pg 12):

[...]..ela não acontece em situações isoladas. Todas as organizações – nações, estados e municípios, empresas, indústrias, empreendimentos de todo tipo, tamanho e natureza – precisam ser administradas. Contudo, cada organização é única, singular e diferente das demais, e suas características ímpares afetam tanto o administrador como todas as pessoas a ele subordinadas. O administrador precisa necessariamente compreender cada organização.”

Assim como nas habilidades, que é desenvolvida na dimensão individual, mas ganha força e consolidam-se quando ganha o território coletivo e avança nos conhecimentos que são ampliados ao juntar-se com outras formações e aptidões.

O administrador necessita utilizar conhecimentos diversos e simultâneos para enfrentar desafios e resolver conflitos em situações adversas sem que tenham sido previstas. O administrador deve buscar e aproveitar oportunidades de negócios, reunindo conceitos e ações das diferentes áreas dos saberes em conjunto com linhas distintas de aplicação. Tendo como foco a administração na sociedade moderna, destacando-se o profissional que desenvolve a capacidade de coordenar múltiplas atividades, sabendo aplicar o seu conhecimento em diversas áreas e funções no qual é capacitado (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Guedes (2016), algumas características são consideradas fundamentais para um bom administrador, como identificar prioridades, operacionalizar ideias, delegar funções, identificar oportunidades, boa comunicação e criatividade, etc. Essas características são desafiadoras, mas é exatamente essa a missão do administrador, vencer todas as barreiras que aparecem no seu caminho e mostrar capacidade de resolver problemas em longo prazo ou os que aparecem inesperadamente.

Como explica Chiavenato (2014), o administrador é um profissional que está pronto para se adequar e tomar decisões em situações rápidas e inesperadas, em diversos campos do conhecimento, atendendo as novas necessidades exigidas pelo mercado, com organizações cada dia mais complexas e globalizadas. Com atividades que exigem capacidades diversas e especializadas, sempre atualizando seus conhecimentos em virtude das rápidas mudanças do mercado, inclusive em uma escola que contém um número maior de diferentes indivíduos e uma rápida influência social, uma vez que cada um deles traz para dentro da Instituição uma especificidade.

Dada a diversidade de atuação, o administrador atua também como pedagogo, uma vez que este profissional tem competências para atuar em sala de aula, ensinando a base da profissão, bem como todas as teorias que perpassam no curso para a formação de novos profissionais da administração. As experiências vividas fora do mundo acadêmico enriquecem as aulas e traz aos alunos desafios diários enfrentados das organizações. O administrador pedagogo aproxima suas vivências práticas nas instituições ao conteúdo teórico, aproximando os conhecimentos e tornando a aprendizagem muito mais significativa.

2. O Pedagogo

Libâneo (2002) afirma que o pedagogo é visto como um profissional somente da área da educação, um instrumento de ensino, mas não é só isso, pois as práticas educativas se dão em todo lugar. Este profissional tem uma vasta opção de carreira para seguir, pode trabalhar em qualquer lugar onde existam relações interpessoais, pois tem ampla formação e conhecimento para auxiliar todos os tipos de instituições na relação com seus funcionários, na seleção de novos colaboradores e no treinamento, através de elaboração e aplicação de cursos específicos para cada função.

Este mesmo autor esclarece que a relação da pedagogia com a docência é uma fragmentação conceitual:

[...] pedagogia é uma reflexão teórica a partir e sobre as práticas educativas. Ela investiga os objetivos sociopolíticos e os meios organizativos e metodológicos de viabilizar os processos formativos em contextos socioculturais específicos. Portanto, reduzir a ação pedagógica à docência é produzir um reducionismo conceitual, um estreitamento do conceito da pedagogia” (2002, p. 14 *apud* NASCIMENTO et al, 2010).

Observa-se que o pedagogo tem uma ampla formação acadêmica para ser reduzido à somente uma área para aplicar as práticas, ele pode muito mais que isso. O pedagogo está apto para lidar com qualquer situação que envolva seres humanos, em diversos tipos de relacionamento, tendo a função de mediador.

Para complementar as informações acima, Beillerot (1985 apud Libâneo, 2001, p. 12) define duas ações educativas, a saber: a escolar e a extra escolar. A ação escolar trabalha com professores do ensino público e privado, especialistas da ação educativa escolar e especialistas em atividades pedagógicas para escolares. Por outro lado, a ação extra escolar trabalha com formadores em geral que desenvolvem trabalhos pedagógicos não escolares e trabalhadores sociais ou profissionais de diversas áreas que envolvam atividades pedagógicas.

Complementando tal raciocínio, Nascimento et al (2010) esclarecem que o processo de aprendizagem se dá em diferentes espaços nos quais a atuação do educador se faz indispensável. Sendo assim, a formação humana, necessita de um profissional que esteja preparado para lidar com a prática pedagógica já que o desenvolvimento tecnológico e as mudanças no mundo moderno fizeram com que emergisse uma nova forma de pensar em outros espaços cujo objetivo é a formação do homem integralmente, em todos os seus aspectos, para que este seja capaz de interagir nessa nova forma de sociedade.

De acordo com Libâneo (2001) a prática educativa é um processo social ininterrupto que acontece em todo local, intencionalmente ou não, ela acontece, não sendo estática, pois se modifica com o tempo e a influência social e histórica a mantém sempre em atualização. Por isso o pedagogo deve manter-se atualizado no desenvolvimento da sociedade, estando atento para os avanços, sejam políticos, econômicos, sociais e, principalmente, na evolução tecnológica. Há uma grande diversidade de possibilidades de atuação da profissão, não somente restrito à docência em instituições de ensino.

O pedagogo deve estar preparado para atuar em distintas organizações, como por exemplo, Organização Não Governamental (ONGs), hospitais, empresas privadas, instituições públicas, atuar como profissional autônomo, através da prestação de consultoria nos mais diversos tipos de instituições.

3. Integração de papéis (Administrador e Pedagogo)

Como apresentado anteriormente o profissional da pedagogia pode atuar prestando assessoria a diversas instituições. Para estes casos sua atuação é de consultoria e requer o desenvolvimento de competências similares ao profissional da administração.

Para Leite et al (2009) o consultor tem um papel fundamental como facilitador nos processos de mudança, necessário e estimulador para alcançar determinados objetivos definidos, podendo ser prestada em qualquer área de conhecimento. Segundo esses autores, o principal objetivo é demonstrar, apontar

argumentos e esclarecimentos, coerente às necessidades da instituição, facilitando a implementação das mudanças demandadas.

Segundo Moraes (2011), há uma percepção equivocada no papel do consultor, isto é, algumas instituições confundem o papel do consultor como o responsável pelo processo de tomada de decisão. O papel do consultor é estudar a organização, levantar os problemas, aconselhar e apontar soluções.

O consultor precisa identificar as necessidades da instituição, conhecer as condições que irá trabalhar e a situação ideal que levará ao resultado, sabendo exatamente o que a instituição está buscando, e qual resultado desejado. Segundo Leite et al (2009), cada cliente tem suas peculiaridades, que fazem de cada instituição uma, com sua essência e produtividade, e o consultor deve tratá-las com ética e cuidado.

A relação entre consultor e cliente deve ser de confiança mútua, com simpatia e respeito, uma aproximação cordial e sincera nas abordagens, devendo sentir receptividade e cumplicidade. O cliente não deve negligenciar as informações necessárias para o bom trabalho do consultor, que por sua vez deve ser um bom ouvinte, de forma respeitosa e bastante imparcial, trabalhar com ética e ser criterioso.

Moraes (2011) apresenta duas modalidades de consultoria. A primeira modalidade é o consultor interno que está vinculado ao quadro de empregados da instituição, isto é, com vínculo empregatício com prazo indeterminado. Geralmente, nesta modalidade os desafios podem gerar oportunidade na qual as ideias dos colaboradores podem ser incorporadas aos processos de gestão. A segunda modalidade é o consultor externo, isto é, este profissional não tem vínculo empregatício com a instituição e presta serviços sob demanda. O principal benefício dessa modalidade é que geralmente o consultor consegue enxergar as falhas além do processo que o gestor está habituado.

Os consultores internos e externos, não substituem um ao outro, com o trabalho em conjunto a consultoria fica mais completa e melhor aplicada. É imprescindível e fundamental que tenha conhecimento técnico e especializado em sua área de formação.

Sendo assim, o pedagogo com os conhecimentos, habilidades e atitudes do administrador, pode assumir uma posição diferenciada para assessorar uma instituição, pela formação humana com conhecimentos em diversas áreas educacionais, tendo maior facilidade para aumentar e estimular o capital humano¹.

¹ Capital humano é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência.

Além de conduzir as pessoas que trabalham na instituição, independente do cargo ou função, a convergir às ações na mesma direção.

Moraes (2011) completa que essa direção deve estar bem delineada, para que o administrador e o pedagogo possam orientar os colaboradores a partir da filosofia definida pela instituição. Sendo assim, tanto os administradores como os pedagogos têm condições necessárias para ajudar no desenvolvimento integral dos colaboradores, influenciando-os positivamente no processo educativo e aconselhando sobre as condutas mais eficazes dos líderes aos funcionários e vice versa. Sendo assim o pedagogo irá contribuir diretamente com a administração de uma IE, em que certamente haverá um profissional que realiza a gestão da empresa, que tem departamentos como o de Recursos Humanos, Marketing, Comercial e Financeiro.

Outrossim, percebe-se a importância de integrar as duas áreas do conhecimento em um projeto, utilizando os conhecimentos técnicos do administrador e os conhecimentos humanos do pedagogo, visando alcançar os objetivos da organização. Essas duas áreas se completam e juntas formam uma base para apontar caminhos menos complexos na estrutura organizacional de uma IE.

Há muitas semelhanças entre profissionais que atuam em uma IE com o de uma empresa, pois, ambos devem: Auxiliar na seleção de informações úteis a instituição escolar ou empresa; Atentar para a individualidade dos alunos e funcionários, observando seus contextos, realidades, ansiedades e expectativas, para harmonizá-la com a dos gestores; Interagir com os profissionais responsáveis pelo desenvolvimento estratégico da escola ou empresa, objetivando propor mecanismos de capacitação profissional, quando necessários; Conhecer o público-alvo dos diferentes cursos de capacitação para propor cursos de capacitação em que as ferramentas tecnológicas possam auxiliar os alunos; Analisar as ferramentas apropriadas aos cursos de capacitação para que ocorra a motivação dos alunos; Estimular o uso das mídias para a construção de novos saberes: televisão, câmeras digitais, CD, DVD, internet etc.

Portanto, as semelhanças são notáveis podendo destacar essa sua capacidade de mobilizar habilidades didáticas, pedagógicas e tecnológicas no emprego de suas atividades, contribuindo de forma elementar em todo o processo que necessite de sua atuação.

O pedagogo que atua como consultor tem conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) para desenvolver projetos com indivíduos de empresas em diversos seguimentos e funções, como formação, orientação, elaboração de planos de ação, assessoria, etc. Nesse mesmo ponto de vista, pode-se inverter as colocações e mostrar o quanto o administrador é competente para assumir funções em uma escola.

Para Lück (2009), o líder exerce grande influência nos indivíduos de uma instituição, seja ela positiva em estímulos ao CHA (conhecimentos, habilidades e

atitudes) ou como pode inibir o crescimento e desenvolvimento do colaborador. O pedagogo como consultor, deve utilizar sua expertise para desvendar caminhos em uma IE para desenvolver as características boas desses colaboradores, buscando compreender o comportamento humano e suas motivações e interesses, a fim de direcionar os funcionários da IE ao entendimento de uma única cultura, para que possam caminhar sempre juntos e com o mesmo objetivo.

Com isso, o administrador também tem o seu papel, em conjunto com o consultor, deve desenvolver capacidades para superar os desafios e apontar quais os problemas no aspecto cultural que está percebendo na IE, deve se manifestar, principalmente, com aqueles que resistem as mudanças. Cabendo aos profissionais, estimular o desenvolvimento da compreensão desses funcionários para melhorar seu empenho individual e assim, o coletivo.

Mas nem todos os profissionais das áreas mencionadas comungam dessa mesma ideia. O administrador e consultor empresarial Werner Kugelmeier², defende a ideia que o bom gestor escolar deve ser formado em administração, pois a escola e uma empresa têm aspectos muito parecidos, que necessitam de um modelo de gestão composto por elementos administrativos.

Já a pedagoga Francisca Pires³, argumenta que a administração é importante, mas o objetivo central da escola é a aprendizagem, devendo assim o diretor ter noções de administração para gerir a escola, mas que sua formação deve ser na docência. Em contraponto, o professor Vitor Paulo⁴ propõe que seja feita uma gestão colegiada para a escola, onde possa desenvolver um trabalho em conjunto e se dividam as funções, cada área cuida daquilo que lhe cabe.

O artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei nº 9.394/96 resume a formação do profissional de educação focalizando que:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em cursos de pós-graduação, a critério da instituição, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

² Graduado em Administração de Empresas e Direito na Alemanha e especialista em práticas avançadas de Gestão Empresarial, nos EUA. É Consultor, Palestrante e Escritor sobre Gestão Empresarial.

³ Pedagoga e diretora de serviços educacionais do ético Sistema de Ensino da Editora Saraiva.

⁴ Professor titular da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo – FEUSP.

Sendo assim, seria interessante que o gestor escolar tenha pós-graduação em Gestão de Negócios a fim de ter visão ampliada sobre a processos administrativos, uma vez que essa área é de total controle e decisões do gestor.

Considerações Finais

Apesar de haver distinção entre as áreas do saber, é notório que certos conhecimentos precisam estar relacionados entre elas. Quando se fala em administração, pensa-se na arte de administrar uma empresa ou uma organização e estabelecer boas relações com pessoas de diferentes perfis evitando o conflito. Porém quando o assunto volta-se para o magistério é necessário ter domínio da docência para atuar em sala de aula, administrando o do tempo, o espaço e o conteúdo. Assim, verifica-se a relação consistente que existe entre a administração e a pedagogia.

Ao fim desta reflexão, foi possível compreender a importância dos papéis do pedagogo consultor e do administrador em uma IE. Este estudo mostrou a importância de saber empreender os conhecimentos em diversas áreas dos saberes, e quanto é produtivo a parceria de profissionais de áreas distintas, se complementando e desenvolvendo solução de problemas organizacionais.

Por meio de pesquisas bibliográficas utilizando autores como Chiavenato, Libâneo, Moraes, Maximiano, entre outros, mostra-se que o objetivo foi alcançado com êxito, pois se percebe nitidamente que a atuação do administrador e do pedagogo no contexto administrativo escolar e a importância especificamente do pedagogo no tocante a sua formação, para trabalhar como mediador de conflitos e auxiliar o administrador na elaboração de projetos, para que os funcionários sintam que seu trabalho é relevante para o andamento da empresa.

Para Berdine (2013), a empresa deve ter seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos para orientar seus funcionários, a médio e longo prazo. Nunca perder o norte deles e lembrar por meio de reuniões ou atividades periódicas seus objetivos, valores e princípios, auxiliando no desenvolvimento da mudança.

Com essa pesquisa pode-se dizer que a junção de saberes, não da mesma área profissional, mas sim de linhas de estudos diferentes, só têm o que contribuir para uma organização. Sendo que a negociação de saberes, pode ajudar a resolver problemas de uma organização e influenciar diretamente no seu crescimento.

A assessoria pedagógica é uma atividade que ainda é pouco explorada e utilizada em Instituições de Ensino, pois ao se falar de pedagogia, o mercado de trabalho vê o pedagogo como um profissional limitado a ser professor, não que esta profissão não seja importante, mas cabem muitas outras dentro dela.

Assim, para tal pesquisa tem ainda muita ação e atividade para completar uma aplicação integral do projeto, como a pesquisa de campo, que poderia ser aplicada com entrevistas, questionários e observação dos funcionários. Recomenda-se que para tal aplicação, um administrador e um pedagogo trabalhando em conjunto para formular e executar a pesquisa de campo e analisar os resultados, apontando caminhos e decisões que devem ser tomadas para minimizar os conflitos e valorizar a cultura organizacional. Pois é por meio de ações práticas que os funcionários se sentiram valorizados e trabalharão com mais prazer e comprometimento.

Referências

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394-96. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 26 março 2018.

BARDINE, Renan. *Cultura Organizacional: O que é, tipos e características*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional>> Acesso em: 7 junho 2017.

CERVO, Amado L. e Bervian, Pedro A., *Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Ver. E atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Manole, 2014.

COSTA, Luana. *Gestor escolar: pedagogo ou administrador?* São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.blogeducacao.org.br/2012/10/gestor-escolar-pedagogo-ou-administrador/>> Acesso em: 09 maio 2016.

COSTA, Luciana. *Gestor escolar: pedagogo ou administrador?* Blog da Educação, 2012.

FACHIN, Odília. *Fundamentos de Metodologia*. São Paulo: Editora Saraiva.2006.

GUEDES, Ronaldo. *Administrador: Habilidades e características*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administrador-habilidades-e-caracteristicas/13089/>> Acesso em: 09 maio 2016.

LEITE, Fernando B. T. *Os 3 Ps De Marcus Lemonis Para as Empresas Terem Sucesso*. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://wesco.com.br/os-3-ps-de-marcus-lemonis-para-as-empresas-terem-sucesso/>> Acesso em: 7 junho 2016.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa, at all. *Consultoria Em Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos: inquietação e buscas*. Curitiba: Educar, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, Heloísa. *Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas*. Revista Nova Escola, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Fundamentos da Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MORAES, Camila Sant Anna de. *Pedagogo No Contexto Organizacional*. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2011.

NADAL, Paula. *Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas*. São Paulo, 2009. Disponível em: < <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml> > Acesso em: 30 março 2016.

OLIVEIRA, Marco Antônio Garcia. *Como Entender a Cultura Organizacional*. São Paulo: Nobel, 1988.

OLIVEIRA, Ilca Maria Moya de. *Competências*. São Paulo, 2011. Disponível em: < http://www2.anhembri.br/html/ead01/adm_rh/aula3.pdf > Acesso em: 09 março 2017.
PEDAGOGIA AO PÉ DA LETRA. *O Papel Do Pedagogo Na Escola*. Disponível em: <<https://pedagogiaaopedaletra.com/o-papel-do-pedagogo-na-escola/>> Acesso em: 26 março 2017.

RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1978.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

ZARAFIAN, Philippe. *Objetivo: Competência. Por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.