





# Instituto JAMA e ESPM-Sul: Capacitação de gestores da educação pública – uma ação social

Preparado pela Prof.<sup>a</sup> Ana Lúcia D'Amico, da ESPM-Sul e por Janaina Franciscatto Audino.

Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico 'Referências'. Não é intenção da autora avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Abril 2014

## RESUMO

Este caso analisa as ações de responsabilidade social desenvolvidas por duas instituições privadas – o Instituto JAMA Pró-Educação e a ESPM-SUL – em favor da educação pública, buscando, como agentes transformadores, melhorar a qualidade da gestão das escolas, possibilitando um melhor aproveitamento de suas potencialidades e impactando de maneira positiva no desenvolvimento não apenas de seus alunos, mas de toda comunidade escolar.

## PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social, gestão, educação, terceiro setor.

## INTRODUÇÃO

Uma escola que reúne esforços para promover a qualificação dos seus profissionais, que busca melhorias na sua infraestrutura física e inova seus processos de gestão. Um espaço escolar que possa oferecer ao aluno oportunidade de aprender a desenvolver habilidades e competências para transformar a realidade que o cerca e aprender a conviver para participar e cooperar com os outros. Foi pensando nesse modelo de escola que os diretores do Instituto JAMA Pró-Educação e da ESPM-Sul criaram o Programa de Gestores Educacionais para capacitar gestores de escolas públicas visando à qualidade do ensino, o empreendedorismo, a inovação e a responsabilidade social.

A educação tem sido vista como fator de inclusão social, desenvolvimento pessoal e crescimento econômico. Nos últimos anos viu-se a criação de instrumentos de avaliação do desempenho das escolas e aumento das verbas destinadas à educação. Apesar disso, os resultados obtidos pelos alunos nas avaliações não são proporcionais a esse aumento do investimento, havendo grande disparidade nos indicadores encontrados.

Esse aparente paradoxo pode ser explicado pela deficiência na gestão escolar? As instituições do terceiro setor poderiam aportar experiência em projetos de responsabilidade social, complementando processos de qualificação da educação e da gestão escolar? Como essa qualificação impactaria nos resultados das escolas e quais ferramentas poderiam ser utilizadas para mensurá-los? A gestão como uma forma de responsabilidade social e de inovação nos processos e projetos pode melhorar o funcionamento das escolas, a aprendizagem dos alunos e os indicadores educacionais?

## O INSTITUTO JAMA PRÓ-EDUCAÇÃO

Um grupo de comunicação se apoia fortemente na sociedade em que está inserido e deve contribuir para que se desenvolvam transformações positivas nessa mesma sociedade. Com esse pensamento Marlene e Jayme Sirotsky, sócio e presidente emérito do grupo RBS – a maior rede de comunicação do sul do Brasil –, durante vários anos desenvolveram, como pessoas físicas e de forma filantrópica, uma prática de ajudar jovens a acessar o ensino superior por meio de doações de bolsas de estudo e apoio a projetos sociais. Mas, seria isso suficiente? Descendentes de imigrantes, ambos formados em Direito no começo da década de 60, atribuíam à educação e à formação profissional um papel de relevância capaz de modificar para melhor não apenas a vida das pessoas, mas de toda a comunidade.

Em 1982, para executar as iniciativas de responsabilidade social do grupo RBS, criou-se a Fundação RBS, entidade sem fins lucrativos, para desenvolver e apoiar iniciativas nas áreas de educação e desenvolvimento comunitário. Um ano após a morte do fundador do grupo, em 1987, a fundação passou a se denominar Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS). A instituição atua local e nacionalmente, como agente de transformação do terceiro setor e é uma das fundadoras do Grupo de Institutos e Fundações (GIFE) e do movimento Todos pela Educação.

Ao conhecer a Parceiros da Educação de São Paulo, Jayme e Marlene perceberam a oportunidade de direcionar seus esforços de maneira objetiva a um projeto no qual acreditavam. A Parceiros da Educação é uma associação sem fins lucrativos, criada em 2006 e certificada como OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público), que promove e monitora parcerias entre empresas e empresários e escolas da rede pública levando à educação pública a experiência e a determinação dos empresários. Essa parceria potencializa os investimentos públicos nas escolas, tornando-as mais capazes e produtivas. Seu objetivo é melhorar a qualidade do ensino e o aproveitamento escolar dos alunos. Seguindo o mesmo modelo de São Paulo, Jayme e Marlene, por meio da Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho, deram início, em 2007, à história da Parceiros da Educação/RS.

Em conjunto com a Secretaria de Estado da Educação foi selecionada uma escola pública e, durante três anos, o que seria o embrião do Instituto JAMA investiu aproximadamente R\$ 500 mil em ações visando melhorar os processos de gestão, a qualificação dos professores e da estrutura física e a oferta de reforço escolar para os alunos com defasagem de aprendizagem. Definiu-se um comitê gestor, composto por sua equipe diretiva e os parceiros investidores, que definia as prioridades e compartilhava as decisões para o desenvolvimento do projeto pedagógico na escola. Já no início deste projeto-piloto, detectou-se que o pilar da gestão escolar deveria ser o foco principal do investimento. Para que os objetivos do projeto fossem concretizados era necessário capacitar e instrumentalizar a equipe diretiva com conhecimento e ferramentas de gestão. Por essa razão, em 2009, a ESPM-Sul foi convidada a integrar o programa, trazendo sua expertise e reconhecimento como centro de excelência no ensino de administração, negócios e marketing.

Foi em 2009, que Jayme e Marlene decidiram qualificar e ampliar seu apoio a esse projeto e também, para formalizar e profissionalizar suas iniciativas, criaram o Instituto JAMA Pró-Educação. Associação, sem fins econômicos, políticos e religiosos, o Instituto busca contribuir para que crianças e jovens tenham acesso à boa educação escolar, tanto no ensino fundamental como no médio e no acadêmico.

Desde sua criação o Instituto tem investido cerca de R\$ 1.000.000,00 ao ano em projetos sociais. Entre as iniciativas atendidas pelo Instituto está o projeto desenvolvido em parceria com a ESPM-Sul que já beneficiou 30 escolas afetando direta ou indiretamente mais de 30.000 estudantes de escolas públicas do Estado do Rio Grande do Sul.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR

O terceiro setor e seu envolvimento na área de responsabilidade social tem experimentado crescimento no Brasil, ainda que em menor ritmo. Segundo estudo do IBGE "As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos (FASFIL) no Brasil 2010", de 2006 a 2010, observou-se um crescimento da ordem de 8,8% das FASFIL no Brasil, que passou de 267,3 mil para 290,7 mil entidades no período. Essa expansão é significativamente menor do que a observada no período de 2002 a 2005 (22,6%).

A distribuição das FASFIL no território nacional tende a acompanhar a distribuição da população. Na Região Sul se evidencia uma concentração mais acentuada das FASFIL, 21,5%, e 14,4% da população. A análise geral revela que atuando nas áreas tradicionais de políticas públicas de saúde, educação e pesquisa e assistência social encontram-se apenas 18,6% dessas entidades. Apenas 8,2% das FASFIL, o que representa 23,7 mil entidades, possuem a finalidade de desenvolver ações de educação e pesquisa e saúde. Proporcionalmente, o crescimento mais acentuado nos últimos anos foi o das entidades de educação e pesquisa, mais especificamente de educação infantil e educação profissional, que apresentaram crescimento de 43,4% e 17,7%, respectivamente.

A FMSS participa da origem do Grupo de Institutos e Fundações (GIFE) e do Movimento Todos pela Educação, aos quais também se filia o Instituto JAMA. O GIFE é uma organização sem fins lucrativos que reúne associados de origem empresarial, familiar, independente ou comunitária, que investem em projetos de finalidade pública. Nasce como grupo informal em 1989, tendo sido instituído como Grupo de Institutos Fundações e Empresas em 1995 por 25 organizações. É uma referência no Brasil sobre investimento social privado, reunindo hoje 135 investidores sociais que, somados, investem por volta de R\$ 2,4 bilhões por ano na área social, operando projetos próprios ou viabilizando os de terceiros. Sua missão é aperfeiçoar e difundir conceitos e práticas desses recursos, contribuindo para a promoção do desenvolvimento sustentável do Brasil. Nascido como grupo informal em 1989, foi instituído como grupo de institutos, fundações e empresas em 1995 por 25 organizações. A educação é o principal tema da Rede GIFE. Ela não apenas se mantém em primeiro lugar desde o primeiro censo, como também apresenta um crescimento a cada aferição. Apoio à gestão no terceiro setor é uma área na qual a frequência de investidores sociais também experimenta crescimento.

Fundado em 2006, o Todos pela Educação é um movimento da sociedade civil brasileira que congrega representantes de diferentes setores da sociedade, como gestores públicos, educadores, pais, alunos, pesquisadores, profissionais de imprensa, empresários e todas as pessoas ou organizações sociais comprometidas com a garantia do direito a uma educação de qualidade. Sua missão é contribuir para que até 2022, ano do bicentenário da Independência do Brasil, o país assegure a todas as crianças e jovens o direito a educação básica de qualidade. Os objetivos do movimento são propiciar as condições de acesso, de alfabetização e de sucesso escolar, a ampliação de recursos investidos na educação básica e a melhora da gestão desses recursos.

O Todos pela Educação entende que a ação do poder público, sozinha, é insuficiente para resolver o problema da educação no Brasil e que só com o envolvimento e a participação de diversos segmentos da sociedade encontrar-se-ão as melhores soluções e as condições efetivas para que se promova o salto de qualidade que a educação básica brasileira necessita.

## A CAMINHADA E A AVALIAÇÃO DO PROCESSO

Detectando a necessidade de melhorar as práticas de gestão no projeto-piloto aplicado em 2009, para contribuir para melhorar a educação pública no Rio Grande do Sul, duas instituições uniram seus conhecimentos – o Instituto JAMA na área da educação básica da rede estadual de ensino e a ESPM-Sul na área de gestão e educação superior.

Jayme Sirotsky era conselheiro nacional da ESPM, então, ao buscar um parceiro, a escolha foi natural, diz Elaine Axelrud Sirotsky, diretora técnica do Instituto JAMA. O que houve depois foi buscar o engajamento das pessoas que atuavam na área de responsabilidade social da escola.

Para Richard Lucht, diretor da ESPM-Sul, o processo de parceria da ESPM com entidades do terceiro setor vem desde o primeiro momento, quando a ESPM foi criada, produto de uma grande parceria e de um sonho. Ela está nos primeiros genes de formação da Escola. Uma parceria que começou lá atrás, com Rodolfo Lima Martensen, um publicitário querendo desenvolver profissionais para a área, que era carente. Uma preocupação da mídia, representada por Assis Chateaubriand, e pelo local, o MASP – Museu de Arte de São Paulo.

Da parceria entre JAMA, FMSS e ESPM desenvolveu-se um planejamento estratégico para a Parceria da Educação no Rio Grande do Sul, que foi depois ampliado e hoje conta com um curso gratuito de pós-graduação em gestão escolar, com 360 horas presenciais à equipe diretiva das escolas e da aplicação de uma ferramenta de gestão (GIDE / IFC – Instituto Águila) para todas as escolas participantes. O programa conta também com a realização de editais de projetos, nos quais as escolas concorrem ao financiamento (a fundo perdido) de seus planos de ação desenvolvidos na pós-graduação. O objetivo final é formar gestores educacionais com visão estratégica e desenvolver habilidades e competências relacionadas a gestão.

Em 2010 foram selecionados 32 profissionais da equipe diretiva de 14 escolas públicas estaduais para integrar a primeira turma de pós-graduação em gestão escolar. Nesse mesmo ano, a FMSS e o Instituto JAMA contrataram a consultoria do Instituto de Desenvolvimento Gerencial/INDG para implantar nas escolas parceiras um sistema de gestão. A dinâmica do trabalho teve início com a capacitação para os gestores na metodologia da Gestão Integrada da Escola (GIDE), detalhando sua aplicação em todas as fases do PDCA, com objetivo de orientar a gestão com foco nos resultados do processo ensino-aprendizagem, integrando aspectos pedagógicos, estratégicos e gerenciais, a partir de um método científico de solução de problemas, PDCA<sup>1</sup> e o indicador IFCRS (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social) que possibilitou um diagnóstico rápido e objetivo dos fatores que impactavam negativamente nos índices da escola e que precisavam ser trabalhados. A metodologia orientou, também, o estabelecimento de metas, construção de planos de ação, acompanhamento das ações, tomada de ações corretivas e padronização das melhores práticas.

(1) Método de gerenciamento de processos ou de sistemas. P- Plan “Planejar” (Estabelecer as metas); D- Do “Executar” (Executar o que foi estabelecido); C- Check “Verificar” (Verificar o que foi executado); A- Action “Atuar” (Em função dos resultados).

Em 2011 a Fundação Maurício Sirotsky Sobrinho (FMSS) passou por um processo interno de ressignificação, o que ocasionou sua saída do programa. Paralelamente, se encerrou o trabalho com a Parceiros da Educação. Comprometidos com a continuidade, o Instituto JAMA e a ESPM-Sul alinharam o planejamento estratégico do programa, reforçando o compromisso com a formação dos gestores educacionais gaúchos em um projeto próprio.

Do alinhamento das duas instituições partiu-se para a seleção de 16 escolas da 2ª turma de pós-graduação em gestão escolar, sendo os resultados continuamente acompanhados pelo sistema de gestão. A partir da experiência aportada pela consultoria do Instituto Áquila, o sistema passou por uma adaptação para atender à realidade das escolas. O instituto foi contratado para transferir conhecimento de gestão produzindo melhoria de resultados e mudança de patamar de desempenho da escola. A consultora que acompanhou o programa, Michelle de Souza, ressaltava que para que os resultados fossem alcançados e se chegasse ao sucesso escolar, seria imprescindível que a implementação da metodologia fosse conduzida de perto pela alta liderança das escolas, pois são elas que possuem o papel de mobilizar a equipe para alcançar suas metas. Mas, alertava que a liderança, por mais atuante que fosse, não produziria resultados sozinha. Ela precisaria estar em perfeito alinhamento com a equipe.

Através do IFCRS os gestores analisavam as variáveis que impactavam nos resultados, definiam metas de melhoria e elaboravam os planos de ação pedagógico e ambiental. Utilizado como um indicador próprio do programa, o IFCRS/RS em formato de diagrama de causa e efeito facilitava a localização das variáveis críticas nas dimensões processuais de ensino e aprendizagem e nas condições ambientais.

Para incentivar a captação de recursos a fim de ampliar as verbas da escola foram lançados, em cada turma, dois editais de seleção de projetos, um vinculado à disciplina de processos e projetos da pós-graduação e outro com a intenção de apoiar os planos de gestão apresentados como trabalho de conclusão de curso. Janaina Audino, coordenadora do programa pelo Instituto JAMA destaca que muitos diretores justificam que os problemas da educação estejam relacionados à falta de recursos, mas ressalta que quando foi lançado o primeiro edital de projetos, observou-se que a escola não priorizava as variáveis mais críticas do processo ensino e aprendizagem. A maioria submeteu projetos de melhoria na infraestrutura. E diz que não há dúvida de que é preciso investir em reformas e melhorias no espaço físico, mas que esse investimento precisa se refletir nos resultados finais da escola.

Em 2012, o programa alinhou-se ao objetivo principal de formação e passou a ser chamado de Programa de Gestores Educacionais. Em outubro de 2013, foi aberto o processo de seleção para a 3ª turma, com mudanças significativas no programa. Os selecionados iniciam essa nova jornada já em 2014. Janaina Audino destaca que nas primeiras turmas, a seleção estava focada nas escolas e estas indicavam seus representantes para participar do programa. Agora são selecionadas pessoas que desejam se capacitar para atuar em cargos de gestão, com foco em empreendedorismo e responsabilidade social. Com um histórico de quatro anos (2010-2013) formaram-se 61 especialistas em gestão escolar, representantes de 30 escolas públicas estaduais.

Na produção do diagnóstico, na primeira coleta de dados, em 2010, identificou-se que as escolas não tinham a cultura do registro, além dos dados padronizados exigidos pela Secretaria de Estado da Educação. Segundo Janaina Audino, o que mais lhe chamou a atenção foi o entendimento equivocado dos conceitos de alguns indicadores. Isso foi preocupante porque quando um gestor levanta um dado de forma equivocada ele compromete uma série de processos e passa a tomar decisões a partir de suas próprias opiniões ou de dados errados. Pensando nisso, foram alinhados conceitos dos principais indicadores educacionais, definidos instrumentos padronizados para coleta de dados e verificados in loco a maneira mais fidedigna para obtenção desses dados.

Na primeira edição do programa, que contemplou a primeira turma de pós-graduação em gestão Escolar, 57% das escolas cumpriram todas as exigências do programa. Os gestores trabalharam na íntegra o sistema gerencial e corrigiram os desvios quando necessários. Participaram dos editais de seleção de projetos, submetendo propostas de acordo com o diagnóstico da escola. Como trabalho final da pós-graduação em gestão escolar, os planos de gestão foram aprovados por uma banca composta por três professores da ESPM-Sul.

Michelle de Souza – consultora que consolidou os dados – constatou que, a cada ano de trabalho, percebeu-se uma melhoria na qualidade das informações levantadas, possibilitando um diagnóstico mais assertivo à realidade escolar. Com o diagnóstico em mãos, os gestores foram orientados a traçar metas de melhoria, tomando como ponto de partida a taxa de aprovação da escola e o IDEB. Criado pelo INEP em 2007, o IDEB faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para ser o principal indicador da qualidade da educação no Brasil. É calculado com base na taxa de rendimento escolar e no desempenho dos alunos nas avaliações externas SAEB/Prova Brasil. Por isso, o IFCRS utilizado como indicador próprio do programa contemplou, na dimensão resultado, as médias na prova Brasil, que foram trabalhadas para que os gestores entendessem os objetivos da avaliação externa, traçassem metas de melhoria e elaborassem planos de ações focados no diagnóstico.

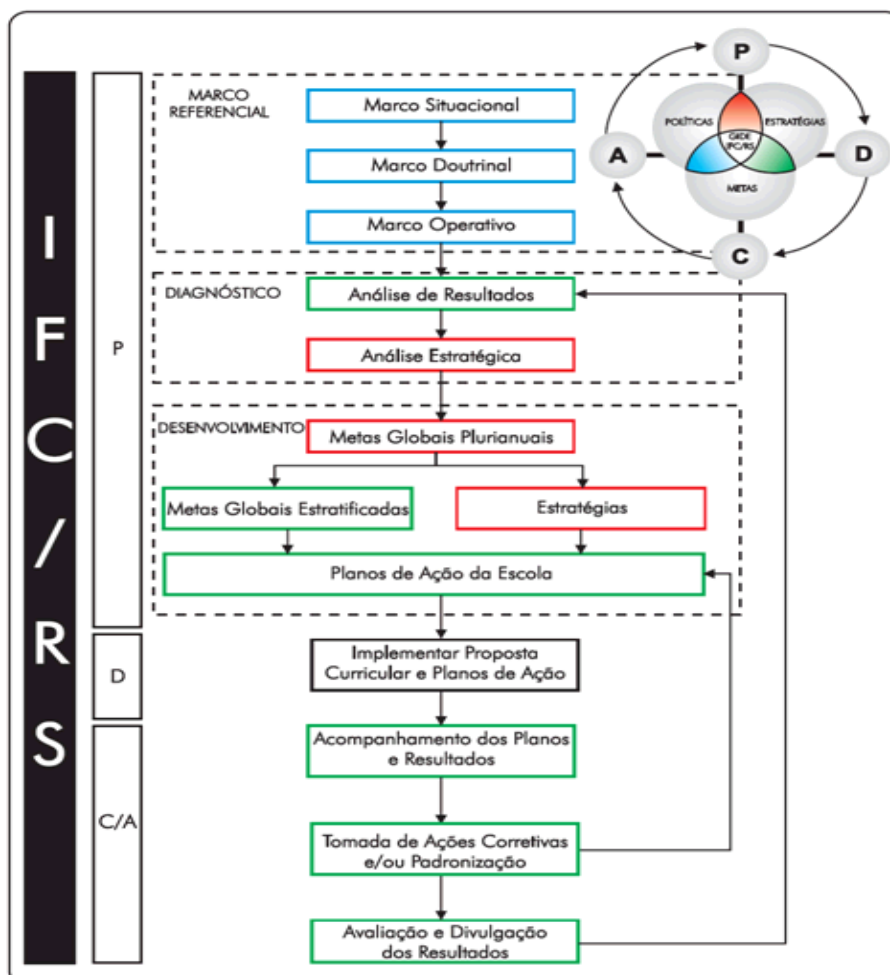


Figura 1: Indicador IFCRS/PDCA

Fonte: Instituto JAMA





O relatório também apontou que as escolas que implementaram na íntegra e no prazo planejado as ações do plano pedagógico obtiveram melhorias muito significativas em todos os seus resultados, enquanto as escolas com alto percentual de ações não realizadas, de ações realizadas fora do prazo e/ou que não acompanhavam o plano sistematicamente por meio das ferramentas gerenciais obtiveram melhorias tímidas em alguns resultados ou não tiveram nenhum impacto nos indicadores. O acompanhamento por meio desses indicadores possibilitou verificar in loco que a gestão escolar pública possui peculiaridades, mas na sua essência segue os mesmos princípios do modelo de gestão de qualquer organização.

## RESULTADOS

As duas instituições promotoras desse programa acreditam que um dos caminhos para melhorar a educação é, por meio de ações de responsabilidade social, capacitar os profissionais que gerenciam as escolas. Para Janaina Audino essa experiência com escolas públicas é interessante, pois existem processos e serviços que funcionam muito bem e outros não, que as escolas com boa liderança que conseguem envolver a comunidade escolar têm melhores resultados. Algumas pessoas são resistentes à mudança, principalmente nas escolas em que não há sintonia do “time” (a equipe diretiva e professores). Essas escolas se envolvem somente para cumprir o cronograma e não conseguem avançar para outras fases do programa.

Elaine Axelrud Sirotsky pensa ser fundamental e necessário que a liderança compre a ideia e motive a equipe compartilhando as responsabilidades. Para ela, o programa visa construir uma rede entre as escolas objetivando estimular esse círculo virtuoso. Nota que a diferença é que os resultados na área de educação apresentam uma lógica mais complexa do que na área empresarial e têm um processo de maturação bem mais lento. Além disso, expõe que se conta com variáveis que não são controláveis, como restrições à capacidade de gestão das escolas. Explica que apesar da melhora geral percebida, ainda há problemas pontuais no comprometimento das escolas, que muitas vezes têm dificuldades de difundir, dentro da sua instituição, esses novos conceitos. Porém, avalia que o programa vem se aperfeiçoando a cada ano e percebe uma diferença importante entre a primeira turma em relação à segunda, principalmente em relação ao engajamento e à capacitação das escolas.

Para Richard Lucht o programa é uma concretização dos valores e da missão da escola, uma retribuição que a ESPM pode dar à sociedade com tudo o que ela angariou e, assim, contribuir com o que ela tem de melhor. E reflete: “e o que temos de melhor? Somos uma escola que difunde conhecimento, que forma profissionais e desenvolve habilidades. Se você puder fazer isso para uma turma de multiplicadores, para jovens, isso é fantástico. Porque o bem que fazemos a essas pessoas não se restringirá à pessoa daqueles indivíduos, mas será exponencialmente multiplicado na sociedade. Assim os reflexos dessa ação são de longo alcance”.

A diretora de uma das escolas, Naiara Nunes, avaliou o programa como positivo, pois, além de se capacitar, as escolas obtiveram indicadores pelos quais podem se monitorar e estabelecer metas. Sentiu-se mais amparada destacando como benefício para a sua escola a cultura da análise constante dos resultados, da elaboração dos planos de ação e da discussão coletiva de indicadores. Observa que o programa vem se renovando, pois “está iniciando uma terceira turma e isso sempre traz novidades. E a troca de experiências entre as escolas continua sendo fundamental, ficando a sugestão de que não se perca esse espaço, que ao menos para o primeiro grupo, foi de extrema importância”.

A constante reavaliação dos resultados indicou que novas práticas poderiam ser implementadas para aprimorar o programa. Surge assim um novo planejamento estratégico, que acresce ao programa a incubadora social escolar. Richard Lucht salienta que já havia na ESPM-Sul uma incubadora de negócios que dava suporte ao desenvolvimento de empresas. Então, por que não aplicar esse conceito à área social e da educação?

## CONCLUSÃO

O trabalho social da parceria entre o Instituto JAMA e a ESPM-Sul impacta diretamente a comunidade por lidar com uma das questões mais prementes para o desenvolvimento do ser humano, a educação. O efeito multiplicador das suas iniciativas serve aos princípios da responsabilidade social, tornando-os agentes de transformação social, mudando realidades dentro de princípios economicamente viáveis.

Ao partir de uma experiência-piloto em uma escola para, em quatro anos, chegar a 30 escolas atendidas em um processo de aprendizado mútuo, experimenta trazer para a escola pública os preceitos de gestão profissionalizada, baseada em metas e resultados, com constante avaliação e correção de rumos. Os resultados preliminares indicam que esse caminho que se faz passo a passo pode influenciar positivamente os métodos utilizados na esfera pública, auxiliando na solução de um problema crônico da sociedade brasileira. As FASFIL têm assumido um papel de investidores sociais, apoiando iniciativas que visam melhorar as condições dos indivíduos e da sociedade em diversas áreas, com ênfase na educação, percebida como um limitador à expressão da condição humana e da economia. A continuidade desse projeto, já ampliado e com novos desdobramentos institucionais é uma tentativa de contribuir com o que as duas organizações tem de melhor para a concretização de um dos pilares dos seus norteadores estratégicos, a responsabilidade social.

A visão de futuro do programa é tornar-se referência no Rio Grande do Sul na capacitação dos gestores de escolas públicas. Fica o convite para a reflexão: o quanto iniciativas como programa de gestores educacionais podem influenciar no desenvolvimento de uma sociedade?

### Questões para reflexão

1. Como métodos de gestão e administração originados da iniciativa privada podem auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas pelo Todos Pela Educação e pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE)?
2. Quais outras propostas complementares no campo da administração e da responsabilidade social poderiam auxiliar no desenvolvimento de boas práticas na gestão escolar?
3. Como a responsabilidade social pode influenciar na atuação das organizações e nos resultados alcançados?
4. Em sua opinião, como o investimento da iniciativa privada e das organizações de terceiro setor em educação pode influenciar no desenvolvimento do Brasil?
5. Qual o papel das instituições de ensino superior na responsabilidade social?

## Referências

- ALMEIDA, Fernando. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ANDREW, Satiz. A empresa sustentável – o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ARAÚJO, Luis César G. et al. Gestão de Processos: Melhores Resultados e Excelência Organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASHLEY, Patrícia. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva: 2005.
- BARROSO, João. Para uma abordagem teórica da reforma da administração escolar: a distinção entre “direcção” e “gestão”. Revista Portuguesa de Educação, Minho, v. 8, n. 1, p. 33-56, 1995.
- BORN, Roger (Org.). Estudo de Casos: aprendendo com a prática. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8ª Ed. Rio de Janeiro, Campus, 2011.
- CURY, C. R. Jamil. Gestão democrática da educação: Exigência e desafios. RBPAAE – Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v.18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. (org). Gestão Educacional: Novos Olhares Novas Abordagens. 5ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- ELKINGTON, John. Canibais com garfo e faca. São Paulo: MAKRON, 2001.
- OLIVEIRA, Saulo Barbara. (Org.) Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- PREEDY, Margaret. et al. (Org.). Gestão em Educação: estratégia, qualidade e recursos. Porto Alegre: Artmed, 2008.