

A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PARA O MERCADO DE TRABALHO

THE CONTRIBUTION OF SCHOOL MANAGEMENT TO THE LABOR MARKET



JULIANA ALVES PRADO DE OLIVEIRA

Graduação em Letras (Português/Inglês), em 2007. Graduação em Pedagogia, em 2011. Pós-Graduação em Educação Musical, em 2017. Pós-Graduação em Educação Infantil, em 2022. Professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I. Atuando como Coordenadora Pedagógica,

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo realizar um panorama geral acerca da contribuição da escola e da gestão da educação básica brasileira até o Ensino Médio, com cursos profissionalizantes, que incentivem os jovens e adultos para o mercado de trabalho, com a participação dos pais e da comunidade dentro periferia, na qual, a maioria acaba abandonando os estudos para trabalhar. A intenção é apresentar o gerenciamento escolar, de forma que mostre-se as escolas segundo a perspectiva da Gestão, demonstrando seu funcionamento e evidenciando, por meio desse, os avanços que a educação vivencia atualmente em termos de autonomia e participação social nos processos de gestão empresarial, bem como os desafios e/ou obstáculos para os futuros profissionais no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Educação; Gestão; Mercado de trabalho

ABSTRACT

This article aims to provide an overview of the contribution made by schools and the management of basic education in Brazil—extending through high school and including vocational courses—in preparing young people and adults for the labor market, with the participation of parents and the local community in areas where many students otherwise drop out of school to work. The intention is to present school administration from a management perspective, demonstrating how schools operate and highlighting the

progress currently being made in education regarding autonomy and social participation in management processes, as well as the challenges and obstacles facing future professionals in the labor market.

Keywords: Education; Management; Labor market

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está passando por constantes transformações em diversos âmbitos, como econômico, político, social, cultural e de valores, impactando a forma como as pessoas interagem e percebem o mundo ao seu redor. Nesse contexto dinâmico, a educação enfrenta o desafio de contribuir para a formação de uma sociedade cada vez mais adaptável e inovadora.

As instituições de ensino são entidades especiais, organismos vivos inseridos em um contexto socioeconômico e cultural caracterizado pela diversidade e pluralidade. O sucesso da gestão empresarial em escolas particulares e cursos profissionalizantes tem influência direta no mercado de trabalho, dada a importância da formação dos indivíduos para atender às demandas do mundo laboral.

A gestão educacional, segundo Heloísa Lück, é a área responsável por estabelecer direcionamentos e estratégias que sustentem e dinamizem os sistemas de ensino e as escolas, promovendo ações conjuntas e articuladas em prol da qualidade do ensino e de seus resultados.

Conforme a autora, as ações dos gestores educacionais devem ser coesas e envolver a participação de todos os envolvidos no processo educativo, desde o planejamento até a execução, para alcançar os objetivos almejados com sucesso.

Paro (2000) ressalta que gerir uma escola pública vai além da aplicação de métodos e técnicas importados de empresas sem relação com os objetivos educacionais. É fundamental estudar a gestão empresarial e sua relevância para a educação, pois uma administração eficaz pode resultar em escolas que preparam jovens e adultos de forma adequada para o mercado de trabalho.

Em qualquer empresa, é essencial contar com profissionais que possuam habilidades distintas e talentos específicos, capazes de desenvolver o que outros não sabem, não querem ou ainda não fizeram, tornando-se únicos e diferenciados em relação à concorrência.

Como explica Domenico (2014, p. 10):

Torna-se indispensável para qualquer empresa possuir em seu quadro funcional pessoas com habilidades mais apuradas, talentos específicos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, não querem e ainda não fizeram, tornando-se dessa forma únicas frente à concorrência. De fato, o que faz a diferença para as empresas são aqueles capazes de tomar decisões e atitudes, e somente estes serão capazes de provocar mudanças vitais tornando-as aptas para melhorar continuamente. E, é através dessa capacidade que profissionais excelentes se diferenciam dos que são simplesmente bons, tendo visão e tomando decisões corretas frente às mudanças que precisam ser feitas em relação aos objetivos, processos e mentalidade das pessoas.

Segundo o autor, quanto mais a pessoa fizer cursos e estudar, provavelmente terá sucesso no mercado de trabalho, e é exatamente para que esse sucesso seja alcançado, a gestão educacional e a empresarial devem andar juntas.

O papel do gestor educacional é desafiador, pois requer equilibrar os aspectos pedagógicos e administrativos, reconhecendo que o pedagógico é fundamental, priorizando a qualidade que impacta diretamente na formação dos alunos, enquanto o administrativo deve fornecer as condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

A busca pela qualidade na educação é uma jornada de longo prazo que demanda mudanças e reestruturação organizacional. O gestor escolar deve ser o primeiro a entender seu papel nesse processo, considerando que a busca pela qualidade educacional requer uma análise da gestão das escolas e um movimento em direção a um maior envolvimento de todos os membros da comunidade escolar.

Conforme Ferreira (2009, p. 172):

Refletir e estabelecer a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] integrando o currículo escolar com conteúdos e práticas baseados na solidariedade e nos valores que constituem o arcabouço ético da vida em sociedade. Como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, onde o reconhecimento da complexidade da realidade se desdobra em uma disposição generosa de cada indivíduo para incorporar no movimento algo da inesgotável experiência da consciência do outro.

O sucesso da organização pedagógica de uma escola é avaliado pela aprendizagem de seus alunos. Se os alunos, cada um em seu ritmo, estão constantemente aprendendo, a escola está sendo eficaz.

A GLOBALIZAÇÃO E A GESTÃO

A era da globalização proporciona oportunidades únicas para o crescimento econômico, ao mesmo tempo em que demanda a busca e o desenvolvimento de novas possibilidades de negócios que sejam sustentáveis e lucrativas para os investidores.

No cenário globalizado, as empresas estão cada vez mais focadas na competitividade e nos lucros, priorizando a eficiência e a produtividade para alcançar resultados sólidos. Torna-se essencial oferecer produtos e serviços que atendam às reais necessidades dos clientes de forma ética e transparente. Segundo Smith e Fingar (2003), estamos vivendo na terceira fase da gestão empresarial, baseada em processos que precisam ser abordados de maneira abrangente, estendendo-se para além dos limites da empresa e sendo flexíveis o suficiente para se adaptar às mudanças constantes nas demandas dos clientes e dos funcionários. Esses procedimentos, ao trazerem mudanças, também geram novos processos decisórios e prioridades, impactando o conhecimento organizacional.

Gestão, de acordo com Luft (2001, p.352), é definida como a:

Ação ou efeito de gerir; gerência; administração". Originada do latim "gerir", que significa administrar, gerenciar e coordenar, a gestão tem relação com a direção de assuntos de um grupo. O termo administração, por sua vez, derivado do latim "ad" (direção, tendência para algo) e "minister" (pessoas), refere-se ao desempenho da direção de assuntos de um grupo e é amplamente utilizado em áreas com influentes grupos dirigentes, como o ambiente empresarial e a administração pública.

De acordo com a definição de Luft (2001, p.40), a administração é a "ação ou efeito de administrar; gestão de negócios; pessoal que administra; direção; ato de conferir e ministrar". Travassos (1979, p.84) amplia o conceito, destacando que a administração é a função industrial que abrange desde a definição da política empresarial até a coordenação das finanças, produção, distribuição e estrutura organizacional.

Administração é o termo utilizado para descrever o desempenho de funções que ultrapassam a capacidade de uma única pessoa, começando quando um indivíduo, com muitas tarefas, busca ajuda e se desenvolve plenamente em grandes empresas privadas ou órgãos governamentais (Travassos, 1979, p.84). Chiavenato (1979, p.80) define a ação de administrar como "prever, organizar, comandar, coordenar e controlar".

Prever significa planejar o futuro e criar um programa de ação; organizar envolve estabelecer a estrutura material e social da empresa; comandar é liderar e orientar o pessoal; coordenar é integrar, unir e harmonizar as ações e esforços coletivos; controlar é garantir que tudo esteja em conformidade com as regras e ordens estabelecidas (CHIAVENATO, 1979, p.10).

O termo gestão passou a representar a intervenção direta dos gestores nos sistemas e processos empresariais de forma mais comum. O adjetivo "empresarial" refere-se ao que é relativo à empresa ou ao empresário (Luft, 2001, p.267), conectando assim os conceitos de administração, gestão e empresarial e tornando suas definições interligadas.

A administração empresarial representa um modelo de operação guiado por um conjunto de valores, capaz de planejar, alocar e dirigir recursos, ações, iniciativas, princípios, valores e estratégias, visando alcançar os objetivos estabelecidos por uma organização (empresa). Essa prática pode incorporar critérios formais e/ou informais de desempenho, refletindo a visão, os valores e a missão que direcionam a amplitude dos objetivos e resultados propostos. Além disso, molda a estrutura hierárquica, o organograma de funções e responsabilidades, os procedimentos disciplinares e os incentivos, as conexões operacionais essenciais internas e externas, a estratégia de vendas e marketing, a logística, o cultivo de parcerias e da cadeia de suprimentos, entre outros aspectos. A gestão empresarial pode revelar um maior ou menor grau de centralização de poder, decisão e atuação, dependendo do desenvolvimento de suas relações internas com parceiros, colaboradores e modelo de negócio (SMITH E FINGAR, 2003, p. 131).

Frequentemente, os contratos de franquias educacionais exercem um forte apelo e inspiração nos empresários, oferecendo diversas vantagens em comparação com o modelo tradicional de empreendimento educacional, como cursos técnicos e graduações.

Destacam-se entre essas vantagens os elaborados processos de marketing, treinamentos estruturados, seleção de locais de atuação comercial, suporte gerencial contínuo por parte dos franqueadores e, principalmente, a redução dos riscos para o gestor ao optar por um formato de negócio

no qual todos os processos foram previamente testados e os riscos de fracasso são minimizados pela experiência da rede.

A DIFICULDADE NO DIÁLOGO DA GESTÃO ESCOLAR COM A COMUNIDADE DO ENTORNO

Atualmente, as escolas têm percebido a importância de aliar ao trabalho de seus gestores, a mão-de-obra de um profissional qualificado que atenda às demandas educacionais, mas quem tenha perfil gerencial, do tipo administrativo. Propostas governamentais, literatura especializada e até mesmo debates na área de administração escolar têm demonstrado uma evolução no que se refere ao perfil do diretor escolar. Essas mudanças são identificadas como resultado de constantes mudanças na rotina administrativa e até mesmo pedagógica das escolas, partindo de um pressuposto de que, medidas centralizadoras na gestão educacional estariam sobrecarregando o diretor.

Diariamente, observamos um crescimento da participação popular em diversas esferas sociais. As pessoas estão mais engajadas e interessadas em se envolver ativamente em processos que impactam suas necessidades e interesses.

Essa tendência também se reflete na área da Educação, com um aumento no número de escolas que adotam a gestão participativa. Uma administração centralizadora e burocrática, na qual a comunidade escolar não é ouvida, pode engessar os processos e prejudicar a diversidade cultural e social da sociedade. No entanto, isso não significa que os gestores de escolas sem gestão participativa sejam incompetentes ou inadequados.

Ao restringir a tomada de decisões apenas ao corpo diretivo da escola, certas realidades acabam sendo negligenciadas, simplesmente porque é difícil compreender e abranger as necessidades de todos os envolvidos. Por isso, é crucial permitir que todos tenham a oportunidade de participar e expressar sua própria visão da realidade.

Um órgão dirigente de uma escola poderia ser constituído hipoteticamente da seguinte forma: Diretor eleito sendo este voltado para assuntos pedagógicos, Vice-diretor podendo focar nos assuntos administrativos, os Coordenadores Pedagógicos divididos por níveis escolares ou turnos, Supervisor, Orientador Educacional e um Gestor escolar que cuidaria das demandas que requerem execução administrativa.

Acompanhado a isto, caso venha à tona a formação de um Colegiado, algum destes poderia ocupar o cargo de Presidente do Colegiado, que teria também a presença de um professor representante do corpo docente, um membro representante do campo administrativo, um representante da comunidade escolar, podendo ser este um pai de aluno, um morador do bairro, um ex-estudante, e até mesmo uma força política ou empresarial que seriam escolhidos democraticamente entre seus membros.

A visão de que um pedagogo, um educador físico, um orientador educacional ou até mesmo um coordenador pedagógico não possa exercer funções administrativas, é uma visão que pode ser considerada radical. Porém a hipótese lógica da questão é: para saber administrar bem, tem que ter uma

formação e uma experiência gerencial, administrativa; e se separa as funções, ambos os profissionais acerca de uma instituição escolar ganharão com isso, tanto na qualificação profissional quanto no exercício pleno de suas funções.

De acordo com Ganzeli (2010):

A educação é um desdobramento da política e implica a compreensão dos projetos educacionais que as classes sociais pretendem conservar ou instaurar, as diversas formas de administrar as instituições educacionais e as suas implicações nos processos de organização, como se pode observar a seguir na visão de Ganzeli (2010, p. 57).

Portanto, a gestão escolar é compreendida de diversas formas para se trabalhar com a administração da educação enquanto instituição social.

A proposta de uma gestão empresarial e ao mesmo tempo educacional deve valorizar a cultura do sucesso no ensino aprendizagem e na vida profissional, social e familiar de todos. Para implantar essa nova escola, é necessária uma gestão mais eficiente e moderna, e que novos papéis sejam atribuídos aos gestores para que o país possa cumprir o preceito constitucional de garantir toda a educação com qualidade e equidade.

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB) exige a redefinição de responsabilidade dos vários sistemas de ensino e novas incumbências da escola: como tarefas, funções ou atribuições para promover o fortalecimento gradativo de sua autonomia. Para isso é necessário optar pela gestão democrática, possibilitando à escola maior grau de autonomia e garantindo o pluralismo de ideia e concepções pedagógicas, com o objetivo de melhorar o nível de educação escolar oferecida. Para isso, essa organização, exige dos gestores um planejamento adequado e atitudes dinâmicas e empreendedoras para orientar o seu pessoal administrativo, técnico e docente.

O humanismo organizacional, a gestão de qualidade e a liderança situacional podem provocar as mudanças necessárias no interior da escola. No novo tipo de gestão, necessitam, prioritariamente, prevalecer à liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação, e a motivação.

No entanto, o novo modelo de gestão empresarial e escolar enfatiza a liderança, não mais realizada como no passado, por gente talentosa, com características de personalidade que induzem as pessoas ao trabalho e à participação.

Hoje, o líder busca intencionalmente, influenciar os outros para utilizarem todo o seu potencial, realizarem bem as tarefas e atingirem os objetivos e metas, matizando o desenvolvimento organizacional e pessoal. As características do líder são expressas pelos conhecidos “sete cês”: credibilidade, convicção, caráter, cuidado, coragem, compostura e competência.

Adotar critérios diferentes e eficazes de avaliação do processo educativo; lembrar-se de que o que sabemos hoje poderá estar obsoleto amanhã, e se pararmos de aprender, estaremos condenados à estagnação é necessário e urgente, fundamentalmente pensando na comunidade em seu entorno.

Uma escola que adota o modelo de gestão participativa está instruindo seus alunos, desde cedo, sobre a importância de se envolver em decisões que afetam seus interesses e necessidades. Além disso,

os alunos aprendem a defender demandas coletivas compartilhadas e a fazer valer seus direitos tanto dentro como fora do ambiente escolar.

Dessa maneira, essa escola está capacitando os estudantes a se tornarem cidadãos ativos, que estão prontos para exercer sua cidadania, demonstrando empatia em relação a diversas causas e situações que vão além de sua própria realidade. Esses alunos participam de forma engajada na construção e transformação de seu entorno, contribuindo ativamente para a melhoria da comunidade em que estão inseridos.

Percebe-se que para sanar as dificuldades que a gestão encontra é fundamental o desenvolvimento de uma consciência crítica coletiva dos gestores educacionais em diferentes níveis, no sentido de trabalharem juntos e de forma organizada para o encaminhamento de novas e significativas mudanças nas escolas e nos processos educativos que lhes competem.

O Papel do gestor frente à mudança, à transformação e à inovação é saber acompanhar as mudanças da sociedade e ampliar a capacidade de realização da organização escolar, levando-a atingir o seu potencial pleno e a se tornar uma instituição de gestão democrática.

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Ele deve ter consciência de que sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição.

A equipe escolar é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser mobilizada para que juntos possam promover o principal objetivo de toda equipe escolar: a aprendizagem dos alunos. Um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

A eficácia da gestão escolar está intimamente ligada à busca por uma visão abrangente e global do trabalho realizado, visando favorecer o desenvolvimento da escola e a qualidade de suas ações. Escolas eficazes conseguem promover uma aprendizagem significativa na formação de seus alunos, estabelecem metas claras para a melhoria do desempenho dos estudantes e das condições que a favorecem, e são capazes de mobilizar professores, pais, alunos e a comunidade em prol da educação. Elas buscam o comprometimento com programas de médio e longo prazo, aprimoram a mobilização e utilização de recursos para a educação e fomentam a sinergia coletiva e o espírito de equipe.

O ato de planejar é uma característica intrínseca ao ser humano, que tem o desejo constante de transformar sonhos em realidade tangível. Enfrentamos diariamente situações que demandam planejamento, embora muitas vezes nossas atividades rotineiras já estejam inseridas em nossa programação automática. No entanto, para realizar atividades fora desse contexto habitual, recorreremos a processos racionais para atingir nossos objetivos.

Para proporcionar um ensino adequado às necessidades dos alunos, a escola precisa ter clareza sobre seus objetivos, envolvendo a equipe pedagógica e a comunidade na definição das metas. Por esse motivo, dentro de uma instituição de ensino, existem documentos que organizam o processo de ensino

e aprendizagem, garantindo um direcionamento claro e coerente com os propósitos educacionais estabelecidos.

PLANO DE NEGÓCIOS E A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO

Realizar um plano de negócios antes de inaugurar uma empresa é uma estratégia fundamental para os empreendedores reduzirem os riscos associados ao empreendimento.

Um plano de negócios é um documento que delinea de forma escrita os objetivos de um negócio e os passos necessários para alcançá-los, mitigando assim os riscos e incertezas envolvidos. Ao elaborar um plano de negócios, os empreendedores têm a oportunidade de identificar e corrigir possíveis erros no papel, antes de cometê-los no mercado (ROSA, 2007, p.9).

Antes de iniciar as operações, os empreendedores devem realizar um planejamento detalhado, respondendo a perguntas como: quem serão os futuros clientes, concorrentes e fornecedores da empresa, como será a estratégia de vendas e precificação, se o mercado está disposto a pagar pelo produto/serviço oferecido, como serão os processos operacionais, qual será o investimento inicial, se a projeção de faturamento trará a rentabilidade desejada, entre outras questões essenciais. Esse planejamento permitirá que a empresa responda à pergunta fundamental: vale a pena abrir esse negócio?

O plano de negócios é a fase na qual o gestor define quem são os clientes, analisa os concorrentes e estabelece os procedimentos operacionais que garantirão o bom funcionamento da empresa, sendo essenciais para sua sustentabilidade no mercado.

Embora a elaboração de um plano de negócios não seja uma prática comum entre os empreendedores brasileiros, abrir uma empresa de forma impulsiva, sem um planejamento sólido, pode trazer riscos significativos.

De acordo com Iudícibus e Marion (2002, p.53), a contabilidade tem o propósito de fornecer informações econômicas, financeiras e, subsidiariamente, físicas, de produtividade e sociais aos usuários internos e externos da entidade contabilizada.

Segundo Almeida et al. (2001, p.344):

Uma gestão focada na continuidade da organização não se dá apenas extrapolando dados passados. Para alcançar os estados futuros desejados, é necessário simular eventos futuros, já que as decisões que se concretizarão no futuro são tomadas no presente.

Um plano de negócios é uma representação do futuro empreendimento, descrevendo o que se planeja fazer, as estratégias adotadas e a direção a seguir. É um estudo abrangente que aborda todos os aspectos do negócio, suas interações, causas e efeitos. Sua elaboração é um roteiro a ser seguido pelo empreendedor para definir o curso que a empresa tomará após o início de suas operações, avaliando a viabilidade da ideia de negócio.

O plano de negócios é essencialmente um processo que se inicia a partir de uma ideia inicial no planejamento de um empreendimento. Um de seus principais propósitos é avaliar a viabilidade ou inviabilidade do negócio.

Essa ferramenta é utilizada por empreendedores, empresários, diretores, controllers e por qualquer pessoa com visão inovadora, que deseja criar algo novo ou modificar o existente. O plano de negócios serve como um guia, não eliminando possíveis erros, mas auxiliando a enfrentá-los e a direcionar os esforços de forma mais eficaz, contribuindo para o sucesso futuro da organização (CHIAVENATTO, 2005).

Filion e Dolabela (2000) descrevem o plano de negócios como uma ferramenta abrangente que aborda todos os aspectos da organização, analisando a viabilidade de cada área e respondendo a questões-chave como concorrentes, fornecedores, clientes, localização e, especialmente, a "viabilidade financeira". Destacam que o plano de negócios vai além de ser um instrumento técnico, sendo intrinsecamente ligado ao seu criador, cujas características pessoais o moldarão, uma vez que a criação de uma empresa é um processo humano.

Castro citado por Salim (2009) descreve o plano de negócios como um documento que detalha a caracterização do negócio, seu funcionamento, estratégias, plano de conquista de mercado e projeções financeiras de despesas, receitas e resultados.

Em resumo, o plano de negócios é uma ferramenta fundamental para analisar, planejar e guiar o desenvolvimento de um empreendimento, proporcionando uma visão clara de seus objetivos, estratégias e viabilidade, além de auxiliar na tomada de decisões fundamentadas para o sucesso futuro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências humanas estão relacionadas à capacidade de formar uma equipe, reter e desenvolver talentos, eliminar conflitos, estimular a motivação e o engajamento dos funcionários. Não é surpresa que essas competências sejam tão valorizadas por qualquer empregador.

Durante muito tempo, a maioria dos jovens adultos no Brasil foi educada em escolas onde o poder estava centralizado no diretor e nos coordenadores, que tomavam todas as decisões relacionadas ao processo educativo. Os professores se concentravam em ensinar os conteúdos do currículo, enquanto aos pais cabia revisar as tarefas dos filhos e comparecer às poucas reuniões e eventos anuais da escola. Os demais funcionários da instituição e a comunidade raramente tinham voz nas decisões.

Esse modelo, no qual a gestão participativa nas escolas é uma prática relativamente recente e que ganhou destaque apenas na última década, apresenta diversos desafios e obstáculos a serem superados por todos os envolvidos no processo educacional para que sua implementação seja eficaz. A transição para um modelo de gestão mais participativo requer a superação de barreiras e a colaboração de todos os participantes para que a mudança ocorra de maneira efetiva e benéfica para a comunidade escolar como um todo.

Enquanto a gestão é estratégica, o gerenciamento é operacional. Ou, para evitar confusões: enquanto a gestão é macro, o gerenciamento é micro.

Antigamente, havia o Diretor e o Gerente; porém, as organizações estão tentando manter um quadro mais enxuto. Por isso, hoje, a mesma pessoa costuma ser responsável pelas duas dimensões.

Para o gerenciamento de negócios, os conhecimentos necessários estão muito ligados à otimização, produtividade, eficiência. Afinal, se você está preocupado com as operações, seu foco principal deverá ser a eliminação de gargalos e a consolidação de um fluxo de trabalho adequado, obtendo os melhores resultados, mas sem prejudicar a qualidade.

Se tratando de gestão empresarial educacional percebe-se que hoje a procura por cursos profissionalizantes tem se tornado uns grandes atrativos para investimentos das empresas de grande porte, como colégios grandes que vendem suas franquias dando todo suporte para o futuro gestor educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Lauro Brito, PARISI, Cláudio, PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica** – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, 1996.

CHIAVENATO I. **Teoria geral da administração**. Ed revista, São Paulo: Mc Graw Hill, 1979. Cordeiro JVM, Ribeiro RV. Gestão da empresa. Fev. 2007. Disponível em: <http://www.fae.edu>. Acesso em: 10 ago.2025.

_____. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Brasília: Em Aberto, vol 17, nº 72, 2000.

_____; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

LUFT CP. **Minidicionário**. 20. ed, São Paulo: Ática, 2001.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SMITH H, FINGAR P. **Business process management**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

TRAVASSOS ACA. **Nova biblioteca de administração empresarial**. São Paulo: Nova Brasil, 1979.