



*Desafios de uma sociedade  
digital nos Sistemas Produtivos e  
na Educação*



## Indicadores na gestão escolar: oportunidades de ampliação da oferta da educação profissional

Vinicius Miekusz Salgado de Vasconcelos<sup>1</sup>

Carlos Vital Giordano<sup>2</sup>

**Resumo** – O planejamento escolar em instituições de educação profissional favorece a realização dos objetivos propostos, isso vinculado a processos de reflexão e tomadas de decisões sobre ações. Os indicadores subsidiam os trabalhos da gestão e equipe escolar, daí a relevância do aprofundamento da temática em termos de instrumentalizar equipes gestoras para o uso de indicadores. O Centro Paula Souza mantém públicas as informações sobre unidades administradas e respectivos resultados obtidos. A investigação objetiva construir indicadores para a tomada de decisão sobre ofertar novos cursos nas escolas do Centro Paula Souza. Os resultados demonstram a consistência dos indicadores que subsidiam a tomada de decisão em relação às ampliações.

**Palavras-chave:** Planejamento. Tomada de decisão. Cursos técnicos.

**Abstract** - School planning in professional education institutions favors the achievement of the proposed objectives, which is linked to processes of reflection and decision-making about actions. The indicators support the work of the school management and staff, hence the relevance of deepening the theme in terms of equipping management teams for the use of indicators. The Paula Souza Center maintains public information on managed units and the respective results obtained. This investigation aims to build indicators for decision making about offering new courses in schools at Centro Paula Souza. The results demonstrate the consistency of the indicators that support decision-making in relation to expansions.

**Keywords:** Planning. Decision making. Technical courses.

---

<sup>1</sup> Mestrando do programa de mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza. E-mail: [viniciusmiekusz@gmail.com](mailto:viniciusmiekusz@gmail.com).

<sup>2</sup> Professor do programa de mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza. E-mail: [giordanopaulasouza@yahoo.com.br](mailto:giordanopaulasouza@yahoo.com.br).

## 1. Introdução

A evolução da sociedade é constante desde os primórdios, com o fenômeno da globalização as mudanças ganharam velocidade nunca vista antes, este cenário que integrou o mundo em seus aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, implicam na busca contínua por novos conhecimentos visando o pleno exercício da cidadania, inclusive sua formação para o trabalho (DRUCKER, 2010).

O Governo do Estado de São Paulo, atento a essas demandas, investe há muito tempo na educação profissional através do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). A instituição é uma autarquia vinculada a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, responsável pelo ensino profissional público, está presente em 322 municípios no Estado, disponibilizando a população 223 Etecs (Escolas Técnicas Estaduais) e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatecs), amplia a sua atuação por meio de convênios com prefeituras visando estender a oferta da educação profissional. (CENTRO PAULA SOUZA, 2020).

Esta investigação intenta realizar análises nos dados contidos no Banco de Dados da Coordenadoria de Ensino Técnico (BDCETEC) do CEETEPS, que coloca à disposição da população em geral os dados e as informações das Etecs e Classes Descentralizadas (frutos de parcerias com prefeituras e Secretaria do Estado da Educação), com o objetivo de oferecer um mapeamento completo de suas escolas.

A justificativa da pesquisa se dá pela necessidade de criar e interpretar indicadores a partir do banco de dados existente, de forma a oferecer mais subsídios para a tomada de decisão sobre a ampliação da oferta de cursos em Etecs. O conjunto de indicadores possibilita definições seguras para o investimento da instituição, visando o atendimento de duas grandes demandas, do setor produtivo que encontra pessoas qualificadas para o trabalho e das pessoas, que aumentam sua empregabilidade.

Uma oportunidade de ampliação da oferta de cursos nas Etecs está na educação a distância, na modalidade semipresencial. O estudante conta com aulas presenciais e a distância, com o suporte de um professor orientador e de um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Ao final de cada Módulo o estudante realiza um exame presencial. A decisão de ofertar a modalidade na Etec deve ser subsidiada por diversos indicadores, assim, a questão de pesquisa orientadora da investigação é: Os indicadores dos cursos presenciais e dos cursos a distância, na modalidade semipresencial, construídos a partir do BDCETEC, apresentam aproveitamento semelhantes?

Para responder ao problema mencionado, formula-se como objetivo geral, analisar o uso de indicadores na gestão escolar das Etecs e suas colaborações para nas tomadas de decisão.

Para coadjuvar o objetivo geral, estabelecem-se os objetivos específicos: descrever os princípios das teorias administrativas e da gestão pública, identificar o relacionamento dos princípios descritos com a gestão escolar e investigar os indicadores utilizados na gestão escolar das Etecs.

A metodologia utilizada foi a de pesquisa exploratória, com abordagem quantitativa, tendo como coleta de dados o mapeamento do aproveitamento, acessados no BDCETEC.

O artigo adota como hipóteses que a discrepância dos indicadores para cursos presenciais e a distância desestimula a oferta pelas Etecs; que indicadores podem favorecer a ampliação da oferta de cursos; e, por fim, que a oferta de cursos semipresenciais contribui para o atendimento das demandas do setor produtivo e comunidade escolar.

## 2. Referencial Teórico

A história relata a existência de organizações desde os primórdios, as pessoas se organizavam objetivando a subsistência e até mesmo a sobrevivência em função das condições ambientais de cada época. Com a evolução da sociedade, as organizações foram tomando uma forma mais consistente em virtude dos objetivos que deseja alcançar, ou seja, as organizações passam a ter um motivo para sua existência independentemente das necessidades individuais das pessoas que dela fazem parte (CHIAVENATO, 2011; DRUCKER, 2010; MAXIMIANO, 2008; CURY, 2000). Os autores mostram conceituações parecidas sobre as organizações e unanimemente declaram em relação às pessoas: sem estas, não seria possível sua existência. A essência do pensamento não separa a participação dos indivíduos das organizações e que esta participação é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. O fator humano é o diferencial que muitas vezes define o sucesso ou o fracasso das organizações.

Com o crescimento, complexidade de processos e demandas externas, as organizações ganham especialistas. Nasce a figura do administrador: pessoa que por intermédio das suas competências, promove a eficiência e a eficácia da organização. Apesar de palavras semelhantes, a eficácia está ligada à realização de um objetivo, capacidade de resolver problemas, alcançar um resultado, enquanto a eficiência está relacionada ao esforço necessário para alcançar a eficácia, ou seja, é medida por meio da utilização mais econômica dos recursos disponíveis - quanto menor os recursos utilizados para alcançar os objetivos, mais eficientes são os processos. (CHIAVENATO, 2011; DRUCKER, 2010; MAXIMIANO, 2008; CURY, 2000).

As grandes organizações com fins lucrativos começam a surgir juntamente com os problemas de produtividade, da motivação, das relações do trabalhador com o trabalho entre outros. Com a Primeira Revolução Industrial (introduziu o carvão e o ferro nos meios de produção) e a Segunda Revolução Industrial (inclui o aço e a eletricidade na produção), alteram-se as condições de ordem econômica, política e social da época em função da nova forma de trabalhar.

As organizações com fins lucrativos, conhecidas como empresas, acolheram muitos dos precursores na busca da eficácia com eficiência, como Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol. Com a fragilidade e parcialidade da teoria clássica, é elaborada a teoria da burocracia para se obter a máxima eficiência da organização, esta foi inspirada na obra do cientista social Max Weber (CHIAVENATO, 2011; DRUCKER, 2010; MAXIMIANO, 2008; CURY, 2000).

Considerando-se o foco desta pesquisa em uma autarquia governamental, resgata-se a importância do atendimento da Constituição da República Federativa do Brasil, que se refere aos atos e estrutura organizacional, especialmente em seu:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, p. 12).

Os princípios para a administração pública explicitados na Constituição Federal são os valores essenciais que caracterizam a gestão pública como gestão de excelência. Este modelo foi concebido com a premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Além dos princípios estabelecidos da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, Menezes (2016) e Santos (2016), enaltecem a necessidade da busca pela excelência dirigida ao cidadão, da gestão participativa, da gestão baseada em processos e informações, na valorização das pessoas, na visão de futuro, no aprendizado organizacional, na agilidade, no foco em resultados, inovação e controle social.

As escolas do pensamento administrativo se baseavam, essencialmente, na busca da eficiência dos sistemas produtivos, consolidando-se a ideia da administração como um processo. Assim, as contribuições apontam para uma mescla de escolas de pensamento administrativo, que valorize os objetivos, valores institucionais e principalmente, os fatores ambientais em que a organização está inserida.

Ao considerar o viés da pesquisa para a escola, resgata-se a primeira ideia da administração escolar, que procurava transformar a organização escolar em organização empresarial com base na Teoria Geral da Administração, trazendo uma concepção científico-racional ou burocrática e tecnicista. Por ser racionalista, o planejamento, a organização e o controle se apresentam como componentes fundamentais no aumento da eficiência e eficácia nos processos educacionais.

O racionalismo dos sistemas de ensino e da administração escolar causou diversas disfunções, em função de considerar o aluno como a matéria-prima de um processo que finaliza com a exibição de um produto acabado em uma cerimônia de colação de grau, explicam Araujo (2009) e Lourenço Filho (2007). De outro modo, resume-se ao processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais e financeiros em prol de um objetivo, que não se relaciona com a formação integral do indivíduo.

A Constituição Brasileira promulgada em 1988 apresenta uma nova concepção de escola, conforme descrito no Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, p. 34).

Corroborando com a nova escola, a promulgação da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, reforça o princípio de educação em seu Art. 2º. A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

Verifica-se um rompimento com o modelo tradicional de administração escolar, desenvolve-se a ideia de gestão escolar na perspectiva de construção coletiva, para uma sociedade que valoriza o exercício da cidadania e a formação para o trabalho. Esta visão da escola vislumbra participação ativa da comunidade na qual está inserida, em função de suas necessidades exclusivas, portanto, cada escola detém motivos de existir e estes estão diretamente ligados aos anseios da comunidade local. Em outra análise, para posterior alcance dos objetivos globais, a gestão democrática começa a ganhar espaço nas instituições de ensino (LÜCK, 2009; ARAÚJO 2009; LIBÂNEO, 2004).

A gestão democrática passa necessariamente pela competência do diretor em conduzir e compartilhar a liderança, tanto na comunidade interna como na orientação para uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios. Equipes motivadas, mesmo com fatores ambientais desfavoráveis, não desistem. O diálogo é facilitado, há tolerância nas relações e o trabalho visando um ambiente voltado para a qualidade prevalece. Todos colhem bons frutos, a comunidade interna em vista de um bom clima organizacional, os alunos com a formação integral e a sociedade com a escola protagonista na construção de um mundo melhor.

Nas Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) vinculadas ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), a gestão democrática e participativa é realidade, está presente na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) em que há a participação de todos os envolvidos na ação educativa. O documento é resultado da mobilização da comunidade escolar em prol da transformação e evolução da realidade escolar. Entende-se por projeto, pois procura romper com a realidade para alcançar as promessas do futuro. É político, pois valoriza a democracia para a definição das marcas da escola, desde a eleição para o diretor da escola até a formação do cidadão. Por fim, é pedagógico na articulação dos meios de efetivação desta formação.

O PPP nas escolas do CEETEPS é parte integrante de documento ainda maior que é o Plano Plurianual de Gestão (PPG). Neste documento é caracterizada a escola, atos legais, histórico, caracterização e o planejamento estratégico para cinco anos. Estão presentes neste planejamento a missão, visão características do corpo discente, características regionais, indicadores, prioridades, objetivos, metas e projetos. Para Ramos (2011) e Araújo (2009), a escola, em trabalho coletivo faz as suas avaliações para identificação dos pontos fortes e fracos. A partir da identificação se discutem os projetos de ação que visam sanar as fraquezas apresentadas, bem como ações que potencializam os pontos fortes.

Diante a multiplicidade de fatores presentes no ambiente educacional, é fundamental a utilização de ferramentas de gestão que promovam a melhor caracterização dos mais diversos aspectos da escola, evitando desvios na rota traçada para o seu desenvolvimento. Assim, os indicadores ganham importância como fontes de informação para a tomada de decisão na gestão escolar, somente com o monitoramento (pelos indicadores) e planos de ação voltados para cada situação é possível atuar melhoria da qualidade do trabalho educacional.

Há diversos indicadores externos que auxiliam no balizamento de ações na escola, como o Enem (Exame Nacional do Ensino Médio), o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de

Geografia e Estatística) e outros. As escolas de educação profissional incluem necessariamente análises sobre indicadores do arranjo socioprodutivo da região que está inserida, como PIB (Produto Interno Bruto), SEADE (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - referência nacional na produção e disseminação de análises e estatísticas socioeconômicas e demográficas), além outros disponibilizados por prefeituras, associações comerciais e entidades de classe.

A análise de indicadores internos oferece subsídios para os processos de melhoria contínua e quebra de paradigmas, se trata de um trabalho reflexivo desenvolvido coletivamente. Como indicadores internos citam-se: demanda do vestibulinho, taxa de concluinte curso, evasão escolar, atas de conselho de classe, questionamentos na ouvidoria, caixa de sugestões, análise SWOT, entre outros.

O CEETEPS promove ainda dois processos de avaliação e disponibiliza informações de aproveitamento e movimentação de alunos das Etecs. Este conjunto oferece indicadores importantes para tomada de decisão, seja para correção de procedimentos, melhoria contínua dos trabalhos pedagógicos, administrativos e planejamento estratégico.

O Websai é a plataforma web que viabiliza o Sistema de Avaliação Institucional (SAI), possuindo estrutura básica de pesquisa que contempla o sistema de acompanhamento do desenvolvimento das ações do processo educacional, seus resultados e a percepção da pertinência desses resultados e ações. O SAI disponibiliza indicadores para a elaboração de planos de ação. Para Froncillo (2009), a amplitude tomada contribui para o exercício de uma Gestão Participativa e Democrática, pois somente com a somatória das capacidades individuais, do autoconhecimento e o uso das potencialidades locais e regionais é possível o aprimoramento da escola.

O Observatório Escolar (OE) é um instrumento de avaliação que auxilia a criação de uma cultura organizacional baseada na evolução do pessoal e na melhoria contínua dos processos internos. Este programa consiste em uma avaliação das práticas de gestão escolar, nas diferentes dimensões existentes na escola. Para Ramos (2011) e CEETEPS (2020), a partir dos indicadores gerados pelo programa, acontece a identificação de eventuais fatores críticos, sinalizadores de oportunidades de melhoria, possibilitando o desenvolvimento de ações conjuntas, articuladas e sinergicamente organizadas em prol da melhoria contínua de seus processos e, conseqüentemente, na efetividade do processo de ensino-aprendizagem. O programa é dividido em três fases: Autoavaliação – a equipe escolar segue um roteiro avaliativo de suas práticas e classifica a intensidade das evidências, segundo critérios de amplitude e sistematização; Visita dos observadores – é marcada pela reunião de consenso, verificam-se as evidências e, a partir de uma reflexão coletiva, obtém-se por consenso a melhor indicação para cada fator avaliado; Análise de resultados – compreende-se criticamente a realidade escolar e se alcança o autoconhecimento organizacional, assume então, um caráter positivo e construtivo a fim de superar falhas e promover a qualidade continuamente.

Outra importante fonte de informações é o Banco de Dados da Coordenadoria de Ensino Técnico (BDCETEC) do CPS, que coloca à disposição de todos os usuários da web, dados e informações das Etecs e Classes Descentralizadas (frutos de parcerias com prefeituras e Secretaria do Estado da

Educação), com o objetivo de oferecer um mapeamento completo de suas escolas no Estado de São Paulo. As consultas podem ser feitas de inúmeras formas e os dados podem ser obtidos por: Unidade do Ensino; Eixo Tecnológico - Ensinos Técnico e Integrado; Área Profissional; Habilitação/Curso; Município; Totais de alunos; Aproveitamento Escolar e Movimentação de Alunos. O BDCETEC é mais uma ferramenta utilizada para dar conhecimento do trabalho e dos resultados obtidos pelo CEETEPS.

A articulação dos diversos indicadores subsidia o CEETEPS e equipes gestoras nas unidades escolares nas tomadas de decisões, influenciando diretamente no alcance dos objetivos institucionais, cumprindo assim a sua missão.

### **3. Método**

A partir da extração dos dados contidos no BDCETEC, disponível a todos interessados no mapeamento do aproveitamento as escolas do Centro Paula Souza, obteve-se os dados dos aproveitamentos (aprovações, representadas pelas quantidades e percentagens em relação aos matriculados), referentes aos primeiros e segundos semestres dos anos de 2018 e 2019.

Selecionou-se dos cerca de 6.000 registros (todas as escolas) de cada semestre os cursos disponibilizados na modalidade Presencial e Ensino a Distância (EaD), triando assim, os cursos de educação profissional de administração, comércio e secretariado. De posse do recorte mencionado, tabularam-se os aproveitamentos (aprovações) das modalidades, em quantidade e percentagens.

Em seguida calcularam-se as comparações das proporções semestre a semestre, nos três cursos e nas duas modalidades (Zobs). Para confirmação dos resultados, calculou-se o Qui-Quadrado (Qui-Q), contagens de aprovados e reprovados, matriz 2x2, também semestre a semestre, nos três cursos e nas duas modalidades.

### **4. Resultados e Discussão**

Os resultados obtidos possibilitam identificar o crescimento do aproveitamento da modalidade semipresencial. A constatação oferece segurança na tomada de decisão de forma significativa, uma vez que se busca soluções tecnológicas para a efetividade de itinerários formativos e taxa de concluinte sustentável.

Lastreando as discussões que se seguem, quando Zobs é menor que -1,96 ou maior que 1,96 as proporções entre as modalidades apresentam diferenças; em relação ao Qui-Q, quando o p-value é menor que 0,05 (5%), há diferença.

Nas Tabelas 1, 2 e 3 apresentam-se os resultados obtidos após os cálculos relativos ao teste de comparações de duas proporções (Zobs) e Qui-Q p-value semestre a semestre, nos três cursos e nas duas modalidades.

Tabela 1 – Comparações das proporções e Qui-Q - Administração

Administração									
Semestre	Presencial			EaD			Zobs	Qui-Q pv	
	Total dicentes	Aprovados	% aprovação	Total dicentes	Aprovados	% aprovação			
1S 2018	24.561	21.109	85,9%	2.569	2.125	82,7%	4,4	0,000	
2S 2018	24.182	21.007	86,9%	2.378	1.972	82,9%	5,4	0,000	
1S 2019	24.726	21.038	85,1%	2.285	1.831	80,1%	6,3	0,000	
2S2019	24.515	21.195	86,5%	2.208	1.869	84,6%	2,4	0,018	

Fonte: banco de dados e autores

Observa-se na Tabela 1 que a modalidade presencial apresenta melhores resultados em termos de aprovação nos três primeiros semestres, porém no quarto semestre apesar de ainda melhor há avanços da modalidade EaD.

Tabela 2 – Comparações das proporções e Qui-Q - Comércio

Comércio									
Semestre	Presencial			EaD			Zobs	Qui-Q pv	
	Total dicentes	Aprovados	% aprovação	Total dicentes	Aprovados	% aprovação			
1S 2018	334	273	81,7%	199	135	67,8%	3,7	0,000	
2S 2018	368	301	81,8%	126	95	75,4%	1,6	0,120	
1S 2019	176	142	80,7%	142	118	83,1%	-0,6	0,670	
2S2019	275	233	84,7%	70	62	88,6%	-0,8	0,410	

Fonte: banco de dados e autores

No tocante ao curso de comércio, observam-se igualdades nos três últimos semestres, ressaltando-se a clara melhoria da modalidade EaD, em especial nos dois últimos semestres em que obteve mais aprovações que a modalidade presencial (ver Tabela 2).

Tabela 3 – Comparações das proporções e Qui-Q - Secretariado

Secretariado									
Semestre	Presencial			EaD			Zobs	Qui-Q pv	
	Total dicentes	Aprovados	% aprovação	Total dicentes	Aprovados	% aprovação			
1S 2018	1.570	1.302	82,9%	306	218	71,2%	4,8	0,000	
2S 2018	1.509	1.295	85,8%	283	225	79,5%	2,7	0,006	
1S 2019	1.489	1.247	83,7%	219	155	70,8%	4,7	0,000	
2S2019	1.558	1.307	83,9%	148	113	76,4%	2,3	0,190	

Fonte: banco de dados e autores

Na Tabela 3, resultados do curso secretariado, se veem diferenças entre as duas modalidades nos três primeiros semestres (vantagem à presencial), mas no quarto semestre a igualdade se estabelece, tendo ainda a tendência de a modalidade EaD sobrepujar a modalidade presencial.

## 5. Considerações finais

A promoção da educação profissional pública e de qualidade se constitui um dos pilares para o desenvolvimento sustentável da sociedade, especialmente por oportunizar possibilidades de aumento da empregabilidade e formação integral. Destaca-se imprescindível também para setores produtivos, uma vez que provê profissionais qualificados ao mundo do trabalho, com o aumento da competitividade. O CEETEPS atua fortemente na ampliação da oferta da educação profissional de qualidade, desenvolve programas de melhorias contínuas dos resultados da instituição e se mostra comprometido ao atendimento das demandas de implantação de novos cursos e iniciativas na educação profissional.



O contexto histórico-social atual demanda soluções e propostas inovadoras para ampliação do campo de atuação das Etecs, esta pesquisa desenvolveu indicadores, a partir do aproveitamento de cursos presenciais e semipresenciais disponíveis no BDCETEC, para servir como mais um subsídio para a tomada de decisão sobre a oferta de cursos, na modalidade semipresencial, em Etecs.

O objetivo geral desta investigação foi alcançado, uma vez que se verificaram os indicadores utilizados pela gestão escolar em seus processos de tomada de decisão. Os objetivos específicos foram cumpridos com a descrição das teorias administrativas e da gestão pública elucidando a necessidade da organização dos recursos disponíveis para alcance de objetivos organizacionais, com a identificação do relacionamento e a transição para a gestão democrática nas escolas e, por fim, com a investigação dos indicadores construídos a partir dos dados coletados no BDCETEC.

Com os dados de aproveitamento dos cursos técnicos em administração, comércio e secretariado, que são ofertados nas modalidades presencial e semipresencial, verificaram-se diferenças nos percentuais de aproveitamento, no entanto, os testes de comparações de proporções (Zobs) e Qui-Q p-value evidencia o crescimento do aproveitamento da modalidade semipresencial, tornando-a potencialmente viáveis para novas ofertas. Naturalmente, a decisão pela solicitação de curso novo deve ser subsidiada por um conjunto de indicadores exclusivos de cada unidade escolar, analisados e autorizados pelo CEETEPS, este ora apresentado ofereceu segurança vislumbrando bons resultados de aproveitamento para efetividade da educação profissional.

## Referências

- Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004. 61p.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009. 128p.
- BDCETEC, Banco de Dados da CETEC.: **Mapeamento. Unidade do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza**. Disponível em: <<http://www.cpscetec.com.br/bdcetec/index.php>>. Acesso em 26/08/2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília**, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.
- CENTRO PAULA SOUZA. Disponível em: <[www.cps.sp.gov.br](http://www.cps.sp.gov.br)>. Acesso em 26/08/2020.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 608p.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos Uma visão Holística**. 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 321p.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 714p.

FRONCILLO, Roberta. **SAI – Sistema de Avaliação Institucional: Práticas e Desafios; Edição comemorativa 40 anos do Centro Paula Souza**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2009. 291p.

LOURENÇO FILHO, Manoel Bergström. **Organização e Administração Escolar**. 8. ed. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 321p. (Coleção Lourenço Filho)

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 143p.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEZES, Joaquim Augusto Souza de. **Gestão pública participativa**. Rio de Janeiro: SESES, 2016. 232p.

RAMOS, Ivone Marchi Lainetti. **Observatório Escolar - A autoavaliação nas Etecs: um caminho construído com múltiplos olhares**. São Paulo: CENTRO PAULA SOUZA, 2011. 122p.

SANTOS, Renê de Oliveira Joaquim dos. **Práticas de Gestão Pública**. Rio de Janeiro: SESES, 2016. 112p.

SÃO PAULO. SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **PIB ANUAL – Produto Interno Bruto**. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/pib-anual/>>. Acesso em: 26/08/2020.

SILVA, Flávio Caetano da; LUIZ, Maria Cecília. **Gestão da educação básica : desafios, possibilidades e limites**. São Carlos : EdUFSCar, 2012. 75 p. (Coleção UAB-UFSCar).