

**Tecnologia, inovação e sustentabilidade:  
50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.**

**O Observatório Escolar como apoiador da melhoria contínua  
nas escolas técnicas de educação profissional**

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

Carlos Vital Giordano<sup>2</sup>

**Resumo**

A melhoria contínua nos processos internos das instituições de educação profissional é assunto relevante para a gestão acadêmica, em termos de propiciar melhores condições na formação e preparação profissional dos discentes. O Centro Paula Souza dispõe de indispensável ferramenta para a avaliação dos processos internos das unidades, nomeada Observatório Escolar (OE). Utilizou-se uma pesquisa exploratória com abordagem mista, tendo a coleta de dados as indicações apontadas para uma Etec, acessadas no OE. O instrumento, a partir de múltiplos olhares, permite a avaliação das práticas escolares. Os resultados indicam diferenças oportunas nas pontuações atribuídas, que subsidia a tomada de decisão para melhoria de processos.

**Palavras-chave:** Indicadores. Gestão. Educação profissional. Melhoria.

**Abstract**

Continuous improvement in the internal processes of vocational education institutions is a relevant subject for academic management, in terms of providing better conditions for the formation and professional preparation of students. The Paula Souza Center has an indispensable tool for the evaluation of the internal processes of the units, named School Observatory (OE). An exploratory research with mixed approach was used, and data collection indicated the indications for an Etec, accessed in the OE. The instrument, from multiple perspectives, allows the evaluation of school practices. The results indicate timely differences in the assigned scores, which support decision making for process improvement.

**Key words:** Indicators. Management. Professional education. Improvement.

---

<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

Muitas vezes o estado de São Paulo é rotulado como a mola impulsadora da economia do país, afinal é responsável por um terço do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (SEADE, 2019). Encontram-se na história diversos fatores contribuidores para o estágio atual, mas o intuito desta investigação não é desenvolver teorias econômicas, mas se aprofundar em um diferencial que eleve a qualidade do ensino profissional, pois assim se obtém profissionais mais aptos a atuar no mercado de trabalho, bem como, setores produtivos de competitividade estendida em escala global.

Esta investigação intenta realizar análises nos dados contidos no Observatório Escolar (OE), este, trata dos indicadores utilizados na gestão das Escolas Técnicas Estaduais, vinculadas ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). A instituição CEETEPS é uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, responsável pelo ensino profissional público presente em 165 municípios no Estado de São Paulo, disponibilizando à população 223 Etec (Escolas Técnicas Estaduais), ampliando ainda a sua atuação por meio de novas escolas e convênios com prefeituras visando estender a oferta de cursos profissionalizantes no estado de São Paulo (CENTRO PAULA SOUZA, 2019).

A justificativa da pesquisa se dá pela constatação de que o desenvolvimento da sociedade acontece desde os primórdios, mas com o fenômeno da globalização, que integrou o mundo em seus aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, torna-se imperioso que os indivíduos busquem continuamente novos conhecimentos para que possam exercer a cidadania em sua plenitude (em especial a procura por trabalho), esta situação acontece porque as mudanças no cenário atual ocorrem a velocidades nunca vistas antes.

Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, a oferta da educação profissional é flexibilizada em função das necessidades regionais. Em vista disso, e das ampliações no número das escolas, a instituição Etec se consolida como sinônimo de ensino de qualidade, ensino facilitador da empregabilidade e, além disso, a escola pública de melhor desempenho no Enem (Exame Nacional do Ensino Médio). Entende-se que o período atual é de reflexão sobre as melhores práticas das escolas em busca da melhoria contínua, e esta somente ocorre com gestões participativas e democráticas.

A investigação visa também a disseminação de práticas que auxiliem as instituições de ensino a melhorar os seus processos em prol de uma escola que efetivamente atenda as demandas da sociedade.

Verifica-se nos governantes a exaltação dos resultados obtidos pelas escolas técnicas, acessam-se uma infinidade de informações que enaltecem esta modalidade de ensino. Os questionamentos da comunidade escolar sobre estes números e estatísticas são muitos, mas as maiores inquietudes se referem ao “como” tudo isso acontece.

Assim, a questão de pesquisa orientadora da investigação é: Os indicadores do Observatório Escolar entre os anos de 2015 e 2018, aplicados em unidade técnica de educação profissional, apresentam melhorias em suas dimensões e fatores?

Para responder ao problema mencionado, formula-se como objetivo geral, analisar o uso dos princípios da administração na gestão escolar das Etecs e suas colaborações para as melhorias contínuas.

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 o resultado do uso dos indicadores do OE.

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, com abordagem mista, qualitativa/quantitativa, tendo como coleta de dados as indicações apontadas para uma Etec, acessadas no OE.

O artigo adota como hipóteses que a melhoria contínua acontece com a execução de ações para sanar ineficiência de processos; que apenas visões individuais sobre os fatores avaliados distorcem o processo trazendo ineficiência; e, por fim, que a constatação de uma boa prática se perpetua ao longo do tempo.

## **2. Referencial Teórico**

Analisando a história da humanidade, verifica-se a existência das organizações desde os primórdios, no sentido da união de pessoas organizadas para alcançar seus objetivos de subsistência e até mesmo de sobrevivência em virtude das condições do ambiente em que viviam. 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. O fator humano é o diferencial que muitas vezes define o sucesso ou o fracasso das organizações.

As organizações ganharam especialistas em função do crescimento, da complexidade de seus processos e da demanda externa. Nasce assim a figura do administrador: a pessoa que por intermédio das suas competências, promove a eficiência e a eficácia da organização. Apesar de palavras semelhantes, a eficácia está sempre 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 por essa 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, inspirada na obra do cientista social Max Weber (CHIAVENATO, 2011; DRUCKER, 2010; MAXIMIANO, 2008; CURY, 2000).

Como a investigação se foca em autarquia governamental, é importante salientar a importância do atendimento da Constituição da República Federativa do Brasil, que se refere aos atos e estrutura organizacional.

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).

A partir dos princípios para a administração pública explicitados na Constituição Federal, é constatado que os fundamentos 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.

Os enfoques estudados nas revoluções se baseavam, de alguma forma, na busca da eficiência dos sistemas produtivos. Portanto, consolida-se a ideia de que a administração é um processo. Assim, as escolas do pensamento administrativo se estabelecem em virtude das suas contribuições, apontando que a dosagem utilizada pela organização na utilização de uma escola de pensamento ou outra não se encontra em uma receita, deve-se adotar uma mescla que valorize os objetivos, valores institucionais e principalmente, os fatores ambientais em que a organização está inserida.

Ao direcionar o foco da pesquisa para a escola, resgata-se a ideia de que a administração escolar busca 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 com que foram tratados os sistemas de ensino e a 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, tudo se resume 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 ser humano.

Com a promulgação da Constituição Brasileira, uma nova concepção de escola se consolida, conforme descrito no Art. 205º.

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).

Com a promulgação da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, temos reforçado 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).

Até mesmo para atender a legislação vigente no país, a escola rompe com o modelo tradicional de gestão, torna-se um instrumento para a construção de uma sociedade que valoriza o exercício da cidadania e a formação para o trabalho. Esta visão da função da escola vislumbra participação ativa da comunidade em que 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 posteriormente alcançar 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 cumprindo o seu papel de construir um mundo melhor.

Nas Etecs a gestão democrática e participativa é realidade. Este movimento se dá pela elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). 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. E, 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, termos de instalações, recursos materiais, recursos financeiros e humanos.

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.

Evidencia-se a necessidade da utilização de ferramentas de gestão que proporcionem a visualização de aspectos da escola para que não ocorram os desvios na rota traçada para o seu desenvolvimento. Desta forma, 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 mirando a melhoria contínua.

Há diversos indicadores externos que auxiliam no balizamento de ações na escola, como o Enem, o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e outros. É importante que as escolas utilizem tantos quantos necessários para que os seus planos se subsidiem e pautem-se em processos de melhoria contínua e quebra de paradigmas. Como indicadores internos citam-se: demanda do vestibulinho, taxa de concluinte curso, evasão escolar, atas de conselho de classe, questionamentos na ouvidoria, vocação produtiva da região, entre outros. O CEETEPS oferece ainda mais duas ferramentas de auxílio à gestão escolar das Etecs: o Websai e o OE.

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.

A utilização de indicadores contribui de forma exponencial na atuação de todos os atores da comunidade escolar, mas ainda existe outro instrumental de apoio para as Escolas Técnicas do Centro Paula Souza, o OE.

O OE se diferencia do sistema de avaliação institucional, pois conta com três etapas interdependentes:

- a) Autoavaliação – a equipe escolar, segue um roteiro para avaliar suas práticas e classificar a intensidade das evidências, segundo critérios de amplitude e sistematização.
- b) Visita dos observadores – A visita dos observadores é marcada pela reunião de consenso, verifica-se as evidências e, a partir de uma reflexão coletiva, obtém-se por consenso a melhor indicação para cada fator avaliado.
- c) Análise de resultados – com a análise dos resultados e a percepção dos pressupostos na operacionalização desta ferramenta, compreende-se criticamente a realidade escolar e se alcança o autoconhecimento organizacional, assume então, um caráter positivo e construtivo afim de superar falhas e promover a qualidade continuamente.

O OE é dividido em blocos que definem as verificações, sendo: Bloco I – Gestão Pedagógica; Bloco II – Gestão do Espaço Físico; Bloco III – Gestão

Participativa; Bloco IV – Gestão de pessoas; Bloco V – Gestão de documentos; Bloco VI – Gestão de parcerias; e, Bloco VII – Gestão de serviços de apoio.

A utilização da ferramenta se consolidou em virtude da incorporação de melhorias contínuas. A ferramenta, que inicialmente era tida como uma camisa de força mostrou-se extremamente benéfica para o envolvimento e participação ativa de todos em busca da qualidade do processo educacional ansiado pela sociedade. A constante evolução da ferramenta traz mais simplicidade e dinamismo na realização do trabalho.

### 3. Método

Para a investigação se coletou os dados e os resultados de Etec da Grande São Paulo, no site oficial, nos anos de 2015 e 2018, no bloco Pedagógico, a fim da verificação, por meio dos resultados dos indicadores, das melhorias contínuas (ou não) em seus fatores.

Os cálculos se basearam em estatística não paramétrica utilizando-se mediana, teste U Mann Whitney e comparações sobre os valores assinalados na autoavaliação e observador, isso restrito aos fatores existentes tanto no ano de 2015 como em 2018, ou seja, em 2015 foram avaliados 49 fatores e em 2015 foram 30 fatores, deste universo foram 17 fatores presentes em ambos.

Assim, no bloco pedagógico se selecionou na dimensão procedimentos pedagógicos e controle documental, nove fatores; na dimensão monitoramento do processo de aprendizagem, quatro fatores; na dimensão estágio e empregabilidade, três fatores; e, na dimensão elaboração e gerenciamento de projetos educacionais (um fator), totalizando 17 fatores idênticos.

### 4. Resultados e Discussões

Tendo como referência os anos de 2015 e 2018 e os valores atribuídos aos fatores selecionados, na Tabela 1 se mostram os resultados calculados por coincidência, soma, mediana e teste U Mann Whitney.

Tabela 1 – Resultados dos cálculos

Cálculo	2015	2018
Número de fatores	17	17
Valores coincidentes	17	11
Porcentagem de coincidências	100,0%	64,7%
Mediana autoavaliação	1,0	1,0
Mediana observador	1,0	2,0
Soma dos valores autoavaliação	22	26
Soma dos valores observador	22	36
Diferença (autoavaliação e observador)	0	+10
Mann Whitney (p-value)	1,000	0,077

Fonte: banco de dados e autores

Como observado na Tabela 1, em 2015 houve completa coincidência entre os valores apropriados na autoavaliação e observador; em 2018, o mesmo

não ocorreu, nota-se somente 64,7% de coincidência e a diferença de +10 pontos entre as avaliações (observador pontuou mais criticamente). A mediana também apresentou diferenças significativas entre os anos pesquisados, iguais em 2015 e diferentes em 2018 (1,0 e 2,0). Finalmente, em 2018, o teste U de Mann Whitney apresentou o p-value de 0,077, muito próximo de 5% (área de rejeição de H0), tendendo a comprovar as diferenças entre as avaliações.

Em relação às diferenças entre as avaliações dos dois atores (equipe escolar e observador) em 2018, o Quadro 1 apresenta-as.

Quadro 1 – Diferenças nas avaliações - 2018

Fator	Autoavaliação	Observador	Diferença
Os Planos de Trabalho Docente – PTD são elaborados de forma interdisciplinar atendendo ao perfil discente diagnosticado no início do ano/semestre, levando em consideração situações novas e são acompanhados pela Coordenação de Curso e Coordenação Pedagógica.	1	2	1
O coordenador de curso verifica e registra o cumprimento integral das bases tecnológicas/conhecimentos previstos em cada componente, por meio do alinhamento entre os PTDs e Diários de/da classe.	1	2	1
A equipe escolar adota procedimento sistematizado (5), visando atender à legislação vigente no que se refere às necessidades dos alunos em casos de gravidez, amamentação e problemas de saúde física ou psíquica.	1	4	3
São utilizados instrumentos de avaliação diversificados com os critérios explícitos e adequados às competências previstas nos planos de curso.	1	2	1
A escola atende ao Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no que se refere aos procedimentos específicos para recuperar alunos com dificuldades de aprendizagem.	1	3	2
A Direção adota instrumentos / sistemas de gerenciamento para acompanhar e avaliar projetos e	2	4	2



atividades previstos no Plano Plurianual de Gestão - PPG.			
---	--	--	--

Fonte: banco de dados e autores

Em resumo: em 2018, há diferenças entre as avaliações feitas pela equipe da escola e pelo observador na reunião de consenso. Não significa problemas, pelo contrário, tais diferenças evidencia a efetividade da ferramenta uma vez que se compreende criticamente, de forma coletiva, os fatores avaliados, com objetivo de superar equívocos e promover a melhoria contínua na Etec.

## 5. Considerações Finais

O objetivo geral desta investigação foi alcançado, uma vez que se verificaram os processos desenvolvidos em busca da melhoria contínua. Os objetivos específicos foram cumpridos com a descrição das teorias administrativas e da gestão pública elucidando a necessidade da organização dos recursos disponíveis, financeiros, materiais e humanos, para se alcançar objetivos estabelecidos, com a identificação do relacionamento e a transição para a gestão democrática nas escolas e, por fim, com a investigação dos resultados do OE se torna possível ajustar os processos internos que porventura não contribuem na eficiência da Etec.

Comprova-se então, que o OE se presta efetivamente ao seu intento como instrumento de melhoria contínua, visto que os atores envolvidos avaliam dentro das dimensões, os fatores estabelecidos, a partir da reflexão e ação de evidenciar as práticas escolares. O cuidado, neste particular, é evitar que visões diferenciadas não distorçam o processo redundando em ineficiências. Assim, verifica-se a importância da reunião de consenso para promoção da reflexão coletiva em busca da convergência de entendimento.

Comparações temporais, como as apresentadas na investigação, configuram-se valiosas para as análises das melhorias vindas de ações iniciadas em período anterior e verificadas em período posterior.

Planos de ação a fim de sanar as ineficiências dos processos, em função da ferramenta, são fundamentais, visto a identificação dos fatores merecedores de mais atenção. Essas repetições de boas práticas e conferências levam, no decorrer do tempo, à perenização das melhorias nos processos realizados.

Na pesquisa feita, observou-se que, em seis fatores (Quadro1), não apresentaram resultados idênticos (do resultado da reunião de consenso em relação à autoavaliação), o que não invalida a utilização do instrumento, mas sim o reforça, no sentido de continuar usando-o para aferição das alterações realizadas no sentido de melhorar os indicadores objeto de exame.

Outros estudos podem se concentrar na diferença existente entre as pontuações do responsável e do observador (2018), focando no alinhamento das análises feitas e nos valores apontados.

## 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.
- 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 11/05/2019.
- 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: 11/05/2019.
- SILVA, Flávio Caetano da; LUIZ, Maria Cecília. **Gestão da educação básica : desafios, possibilidades e limites**. São Carlos : EdUFSCar, 2012. 75 p. (Coleção UAB-UFSCar).