

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

## **Processo de Recrutamento e Seleção de Docentes: Estudo em uma ETEC do interior do Estado de São Paulo**

Angela Teresa Freneda da Silva Tramonte<sup>1</sup>, Marco Antonio Tramonte<sup>2</sup>

**Resumo** – O presente trabalho teve como objetivo identificar novas possibilidades para o recrutamento e seleção de docentes do Ensino Técnico de uma ETEC do interior do Estado de São Paulo. A população abrangida foi de professores com contratos determinados e indeterminados que ministram aulas no ano letivo de 2015. A pesquisa teve como objetivo específico identificar relações entre o setor de recursos humanos, os tipos de recrutamento, os métodos de seleção de docentes e a metodologia do projeto. Os resultados mostram a necessidade de introduzir novos procedimentos na seleção de candidatos, com requisitos e fases além do mínimo já exigido nos editais e avisos como alterações no sentido de melhorar a qualidade docente.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Recrutamento. Seleção de docentes. Gestão de Pessoas.

**Abstract** - The objective of the present work was to identify new possibilities for the recruitment and selection of teachers for a technical education school (ETEC) from the state of São Paulo. The approached population was of teachers with determined and undetermined contracts that ministered classes at the academic year of 2015. The research had as a specific objective identifying the links between the human resources department, the types of recruitment, the methods of the selection of teachers and the project's methodology. The results show the need of introducing new procedures on the selection of candidates, with the requirements and phases beyond the minimum already required on the selective exams and announcements as changes to level up the quality of the teachers.

**Keywords:** Human Resources. Recruitment. Selection of teachers. People management.

### **1. Introdução**

O presente trabalho tem por objetivo identificar possibilidades de alterações no recrutamento e seleção de docentes de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo, no sentido de melhorar a qualidade docente. O presente trabalho contextualizou-se em um cenário de crescente número de ETECs e a conseqüente expansão nas contratações de docentes

---

<sup>1</sup> Pós Graduação Centro Paula Souza – Mestrado em Gestão Profissional - angela.tramonte@cpspos.sp.gov.br

<sup>2</sup> Pós Graduação Centro Paula Souza – MBA em Gestão de Projetos – marco.tramonte@zipmail.com.br

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

através processos seletivos e/ou concursos públicos. Este contexto provocou a análise do recrutamento e a seleção, objetivando identificar o perfil dos docentes contratados, investigando novas propostas de recrutamento e seleção de candidatos docentes, alinhando as propostas com o gerenciamento de pessoas e os princípios que norteiam a gestão de processos e operações. A população abrangida foi de professores com contratos determinados e indeterminados que ministraram aulas no ano letivo de 2015.

Os processos seletivos das ETECs são regidos nos termos do artigo 3º da Deliberação CEETEPS N. 2/2009 e Comunicado CEETEPS N. 1/2009, e suas alterações, para formação de cadastro de docentes, visando a contratação temporária na ocorrência de aulas livres e/ou em substituição. Estes contratos por prazo determinado têm a duração de 6 a 12 meses, podendo ser prorrogados por igual período, dependendo da causa que gerou a admissão. O concurso público é regido pela Deliberação CEETEPS 8, de 16/07/2008, e requer justificativa do gestor da unidade quanto à origem das vagas e das aulas livres no componente curricular, neste caso o contrato é por prazo indeterminado.

Todos os procedimentos administrativos são adotados pelo diretor da ETEC, que tem competência exclusiva no certame e não pode subdelegar a outro servidor. Os procedimentos administrativos do processo de recrutamento e seleção são padronizados em quase todos seus aspectos. A legislação pertinente está disponibilizada, para consultas ao público, no site do Departamento de Gestão e Procedimentos de Seleção (DGPS) do Centro “Paula Souza” - <http://www.cps.sp.gov.br> e no site de catálogo de requisitos de titulação para docência <http://www.cpscetec.com.br/crt/>.

As contribuições com este trabalho têm tradução no enfrentamento do problema de recrutamento e seleção de novos profissionais, que sejam competentes para as exigências da sociedade. Quanto aos resultados, investigou-se os gaps dos atuais modelos de contratação de docentes e foram propostas sugestões e alterações que possam ser implantadas no sistema de recrutamento e seleção de candidatos a docentes nas ETECs, com o intuito de promover melhor contratação do corpo docente com perspectivas de aumento na qualidade ensino aprendizagem dos alunos.

Em função do exposto, questiona-se quais possibilidades de alterações podem ser identificadas no recrutamento e seleção de docentes do Ensino Técnico de uma Escola Técnica do interior do Estado de São Paulo, no sentido de melhorar a qualidade docente?

Tem-se como objetivo geral identificar possibilidades de alterações no recrutamento e seleção de docentes do Ensino Técnico de uma ETEC do interior do Estado de São Paulo, no sentido de melhorar a qualidade docente. Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa buscou: identificar relações entre o contrato determinado e indeterminado de docentes e verificar a transparência do processo seletivo/concurso público da ETEC.

**2. Referencial Teórico**

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Como em muitas outras profissões, o Departamento de Recursos Humanos concebida de forma tradicional não tem mais espaço no mercado. Hoje, o setor deve ser capaz de identificar, desenvolver e reter talentos, além de aprimorar a capacidade e habilidades técnicas comportamentais.

As características tradicionais do setor de recursos humanos ainda predominam na grande maioria das instituições de ensino, diminuindo a importância do setor para a gestão estratégica da instituição. Segundo CUNHA (2013) “o que não mais é admissível é uma ação mecânica de reprodução da tradição, sem um questionamento que revele os valores que estão sendo reafirmados e quais estão sendo silenciados”. Machado (2010) afirma que:

A falta de coerência entre a seleção e o posterior desempenho docente para a implementação dos processos de mudança pode pôr em risco as inovações presentes nos novos cursos e a própria sobrevivência dos Projetos Político Pedagógicos.

A prática do diálogo e da construção coletiva do conhecimento seria um caminho interessante para o exercício do respeito profissional nas ETECs. A descentralização das decisões e a adoção de uma gestão mais participativa levaria a equipe aos questionamentos necessários para a revelação dos valores mais importantes para a Instituição Estadual.

Numa organização, todos têm responsabilidades e tarefas. Para desempenhar determinada função, são necessárias competências técnicas e competências pessoais. A isso se dá o nome de especificação de cargo. Uma vez definidos os cargos, é importante pensar como ocorrerá a rotina de recrutamento e seleção de pessoas.

O recrutamento é um processo que acontece, entre a decisão de preencher uma vaga e o filtro que se estabelece para que os candidatos preencham o perfil solicitado. Neste sentido observamos que as exigências que constam nas orientações da Administração Central do CEETEPS, para as unidades escolares recrutarem candidatos a vagas de professores nas Escolas Técnicas Estaduais, não atraem candidatos.

Ao fazer o planejamento de Recursos Humanos, é importante definir as técnicas de recrutamento e seleção que serão utilizadas, de acordo com os objetivos da organização e o perfil que se deseja selecionar. A organização pode usar todas ou fazer uma combinação de algumas delas.

São muitos os problemas de gestão encontrados nas organizações e, entre eles, o recrutamento apresenta um caráter político relevante, sobrepondo-se às preocupações com o atendimento ao cliente. As interferências negativas no recrutamento de pessoal, interferem diretamente na seleção dos melhores profissionais para atender as demandas da organização no que tange as exigências de formação adequada dos docentes.

A constatação desses problemas - o de que há lacunas entre a formação escolar e a demanda do mercado e o de que tais lacunas podem estar contribuindo para as dificuldades de recrutar profissionais habilitados - serviu de ponto de partida para o desenvolvimento de uma pesquisa cujo objetivo foi o de investigar as percepções de especialistas em

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

recrutamento e seleção sobre o perfil profissional em termos de habilidades cognitivas, interpessoais, motoras, atitudinais e comportamentais. GONDIM, (2003).

A formação escolar dos professores apresenta lacunas que só são evidenciadas após o ingresso, com a prática da docência. Isso ocorre quando há falhas no recrutamento do pessoal, e neste momento, a seleção dos melhores profissionais para atuar nas instituições de ensino, fica prejudicada.

A seleção é um processo para analisar as informações e as características específicas de cada candidato, ou daqueles que foram recrutados inicialmente, com intuito de escolher os melhores e os mais adequados para a função. Seleção é ainda o processo de escolha entre os finalistas da fase de recrutamento e de tomada de decisão. Os processos de seleção podem envolver diferentes instrumentos de avaliação dos candidatos, e segundo (AVELAR, 2000):

Entretanto, para uma seleção eficaz deve-se não só avaliar se esses aspectos são consonantes com o cargo, mas também levar em conta o quanto os valores individuais dos candidatos se aproximam dos valores da instituição. Uma outra combinação necessária é a confluência entre os princípios teóricos que norteiam o trabalho da instituição e aqueles valorizados pelo profissional.

Por ser o CEETEPS um órgão público, o ingresso de professores se dá por meio de concurso público. O concurso público é o procedimento pelo qual se dá a seleção de indivíduos mais capacitados para a investidura em cargo público de caráter efetivo ou emprego público de caráter permanente, norteado pelos princípios da: I–legalidade; II–impressoalidade; III–moralidade; IV–publicidade, e V–eficiência.

Por se tratar de seleção de pessoas em um órgão público, o CEETEPS realiza o recrutamento e a seleção de docentes com base no Decreto nº 60.449, de 15 de maio de 2014, que em seu artigo 4º exige que o candidato selecionado tenha o perfil profissional esperado.

Artigo 4º – A solicitação de autorização para abertura de concurso público deverá ser instruída, obrigatoriamente, com: I – justificativa fundamentada indicando: a) o perfil profissional esperado, indicando as principais funções a serem exercidas pelos futuros servidores ou empregados públicos. (DECRETO 60.449, 2014).

O engessamento dos concursos públicos reflete a prestação do serviço público no Brasil que parece ser falha, lenta e difícil. Os próprios integrantes e gestores, tecem inúmeras críticas ao sistema; todavia, a solução não se mostra aparente. A burocratização, a falta de estímulos dos servidores e a falta de treinamento contribuem para a morosidade e a ineficiência. Atividades que, na iniciativa privada, levariam minutos, na Administração tomam dias – quando conseguem ser realizadas.

Se na iniciativa privada há inúmeras etapas de análise de currículo, testes, dinâmicas de grupo e entrevistas, antes da contratação, e após a contratação o profissional permanece em constante avaliação de desempenho; o oposto ocorre no serviço público.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

O conceito de gestão é bastante explorado pela ciência da administração. Não há uma definição única, o conceito está em constante adaptação às novas realidades sociais. A gestão tem várias vertentes, pois trata de pessoas, recursos estruturais, procedimentos e formas de controle. Na Administração Pública, são gestores todos os que exercem algum tipo de poder decisório, em qualquer das vertentes necessárias ao alcance dos objetivos do órgão ou mesmo do setor em que atuam. Evidentemente, o gestor público vive realidades e limitações características, o que gera grandes dificuldades em adotar todas as novas tendências do conceito moderno da ciência administrativa.

As teorias da administração são dinâmicas e estão em constante evolução. O gestor público enfrenta desafios no dia a dia que, muitas vezes, já foram enfrentados, estudados e mesmo superados pela iniciativa privada. Ocorre que os gestores públicos, em regra, não possuem preparo educacional para a gestão, eles são servidores de carreira.

Só é possível ter qualidade através das pessoas, e ela se dá através de mudanças de atitudes e comportamentos e também, em muitos casos, de gestão orientada para os processos, nas avaliações constantes e no espírito e na integração da equipe. (RUTINA, 2000).

Muitas soluções estratégicas adotadas na administração privada não podem ser adotadas na administração pública por esbarrarem em obstáculos legais para a aplicação dessas soluções. Langhi (2005) afirma que “com a globalização as empresas buscam, cada vez mais, alinhar suas estratégias às competências e habilidades de seus profissionais”, porém, para agregar as pessoas certas para os cargos/funções, o departamento de gestão de pessoas deve remodelar seus processos para absorver a empresa e, no tempo mais curto possível, modificar sua cultura; é a melhor estratégia em processos de aquisições na grande maioria das vezes. Nos processos de aplicar pessoas, os desenhos de cargos podem contribuir como forma de integração e a avaliação de desempenho a busca complementar de competências.

A área de recursos humanos deve estar preparada para gerenciar os processos de recompensar pessoas cruzando a remuneração com os benefícios e serviços. Deve também melhorar o processo de confiança e na identificação dos talentos que deve reter, e para isso a importância do quadro nos processos de manter pessoas. Desse modo, tem-se que a gestão de pessoas tem papel importante na escolha dos mecanismos que melhor seduzam os empregados da empresa adquirida para a consolidação do processo e rápida integração.

Ter uma boa comunicação gera unicidade ao trabalho em equipe. O sucesso no processo de gestão de pessoas depende da forma como foi planejado e desenhado.

No mundo atual, globalizado e influenciado pelas novas tecnologias, a flexibilidade, o compartilhamento e a velocidade das informações são características marcantes, onde a interatividade gera enorme volume de informações e traça novas possibilidades de transferência do conhecimento. (RICHTER e FERNANDEZ, 2010).

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Neste sentido, a capacidade e a disposição para alcançar os resultados, devem estar alinhadas à ética, os valores individuais, a missão e a visão de cada servidor.

Para manter as pessoas, o gestor precisa garantir aos seus servidores cuidados com a manutenção da disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e relações com sindicatos. As pessoas são a alma da organização, sem elas os demais recursos não seriam operados, aplicados e ativados (CHIAVENATO, 1994). As equipes de que o gestor público dispõe são formadas aleatoriamente, sem que ele tenha qualquer ingerência, através de concurso público.

### **3. Método**

Este estudo constou de: pesquisa bibliográfica sobre o atual modelo de recrutamento e seleção de candidatos à docente da área técnica profissional em uma unidade escolar; pesquisa documental, com a análise da documentação do processo de recrutamento e seleção no ano de 2015 da unidade escolar pesquisada; pesquisa descritiva com a observação dos registros e não manifestando a interferência do pesquisador; pesquisa exploratória, pois tem como objetivo fornecer critérios e compreensão sobre o problema que será abordado. Com fundamento em SAMPIERI (2006), pretende-se adotar os métodos de pesquisa quantitativo e qualitativo, com objetivo de conhecer a percepção do processo de recrutamento e seleção de candidatos a docente.

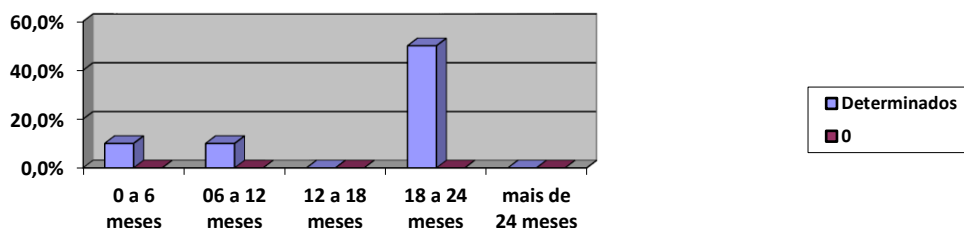
O questionário com perguntas claras e objetivas teve o propósito de confirmar ou checar resposta de forma indireta. Os participantes do estudo foram identificados como entrevistados, para manter a preservação de sua identidade. O questionário semiestruturado é composto de perguntas fechadas, visando facilitar o entendimento dos pesquisados, e abertas.

### **4. Resultados e Discussão**

A população abrangida foi de professores com contratos determinados e indeterminados que ministram aulas no segundo semestre letivo do ano de 2015. Foram entregues 20 questionários na Etec, sendo 10 para Professores Indeterminados e 10 para Professores Determinados. Todos os Professores Indeterminados responderam a pesquisa e apenas 1 Professor Determinado não respondeu o questionário. Dos Professores pesquisados 09 se identificaram da Habilitação Profissional Técnica de Administração, 04 de Informática, 04 de Ensino Médio, 01 de Enfermagem e 01 de Secretariado.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Gráfico 1: Tempo de Experiência no CEETEPS dos Professores Determinados



Com relação ao tempo de experiência no Ceeteps, 07 Professores Determinados se manifestaram, sendo 01 Professor com experiência até 06 meses, 01 Professor com experiência até 12 meses e 05 Professores com experiência até 24 meses. Podemos observar que estes 05 Professores possuem apenas um contrato com a Administração Central e 02 deles com duas contratações.

Gráfico 2: Tempo de experiência no CEETEPS dos professores indeterminados.



Com relação ao tempo de experiência no Ceeteps, 10 Professores Indeterminados se manifestaram, sendo que apenas 02 Professores prestaram apenas 01 Concurso Público entrando sem passar por pelo Processo Seletivo, ou seja, 80% dos entrevistados prestaram Processo Seletivo antes de se indeterminarem na Administração Central do Ceeteps.

**Dados do Questionário dos Professores entrevistados:**

Questão 1 – De quantos processos seletivos e/ou Concurso Públicos você participou nesta ETEC?

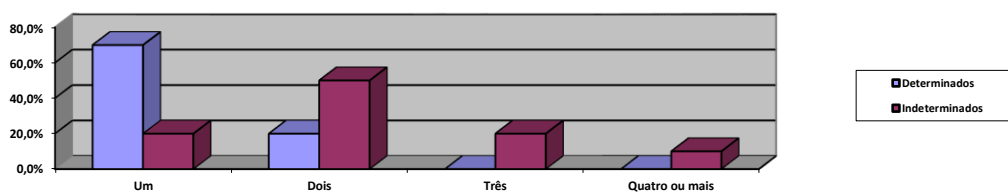


Gráfico 3: Participação em Processos Seletivos e/ou Concursos Públicos.

Com relação a participação em processos seletivos e/ou concurso público no Ceeteps, 20% dos Professores Indeterminados tiveram ingresso imediato, ou seja, ingressando diretamente com concurso público já na primeira vez, 50% prestaram pelo menos 2 processos, 20% pelo menos três vezes e 10% quatro ou mais vezes. Dos Professores Determinados, 77,77% deles declararam será primeira vez que participaram do processo seletivo e 22,23% deles declararam ter participado pela segunda vez. Aqui podemos observar que a grande maioria dos Professores Indeterminados se inscreve mais que uma vez no processo de recrutamento e seleção da Unidade de Ensino antes de se indeterminarem, e que a grande maioria dos Professores Determinados participou pela primeira vez no certame.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Questão 2 – Quantas vezes você lecionou nesta ETEC anteriormente?

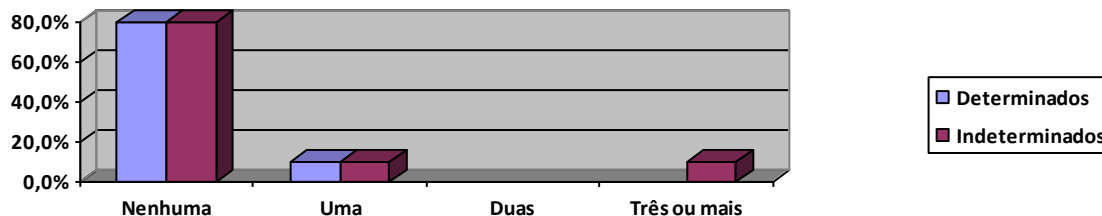


Gráfico 4: Quantas vezes lecionou na ETEC.

Nesta questão podemos observar que a maioria dos Professores, Determinados (88,88%) e indeterminados (80%), declaram não ter lecionado nenhuma vez na Unidade de Ensino.

Questão 3 – A possibilidade que os docentes aprovados por Processo Seletivo têm em ser aprovados posteriormente na ETEC via Concurso Público é:

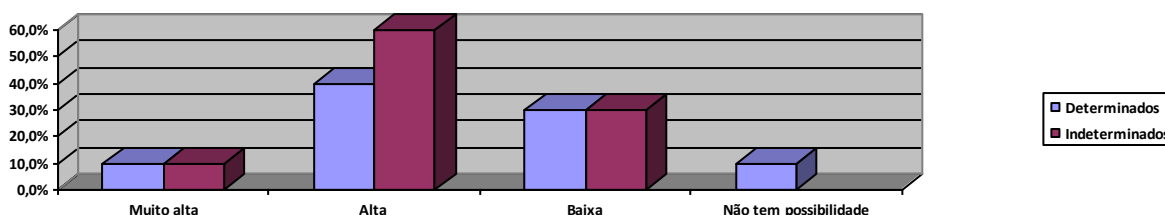


Gráfico 5: Possibilidade de docentes aprovados em Processo Seletivo serem aprovados em Concurso Público.

Nesta questão 11,11% dos Professores Determinados e 10% dos Professores Indeterminados declaram ser muito alta a possibilidade de ser aprovados. Para 33,33% dos Professores Determinados e 30,00% dos Professores Indeterminados são baixas as possibilidades dos docentes aprovados em processo seletivo serem aprovados posteriormente em concurso público. Entretanto podemos observar que a maioria dos entrevistados, 60% (Indeterminados) e 44,44% (determinados) acreditam que o fato de serem aprovados inicialmente em Processos Seletivos facilita a aprovação no Concurso Público.

Questão 4 – Quanto ao acesso aos temas das aulas, a antecedência de divulgação foi:

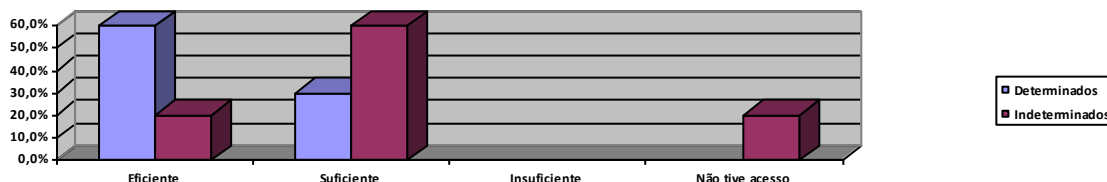


Gráfico 6: Antecedência de divulgação.

Nesta questão 66,66% dos Professores Determinados e 20% dos Professores Indeterminados declaram que o acesso, com antecedência, aos temas das aulas foi eficiente. Para 33,33% dos Professores Determinados e 60% dos



**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Professores Indeterminados o acesso aos temas foi suficiente. Observa-se, entretanto, que 20% dos Professores Indeterminados declaram não ter tido acesso com antecedência aos temas do certame.

Questão 5 – Quanto ao acesso aos objetos de avaliação da aula teste foi:

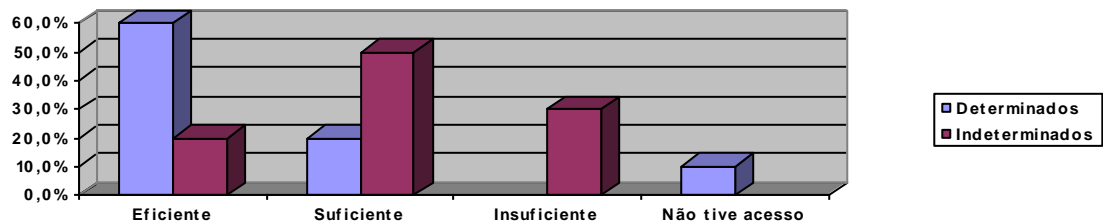


Gráfico 7: Acesso aos objetos de avaliação

Foi explicado aos entrevistados que os objetos de avaliação da aula teste (ou prova didática) se referem à avaliação feita pela Banca Examinadora quanto aos quesitos: Planejamento, Expressão, Linguagem e Comunicação, Conteúdo etc. Observa-se que os entrevistados declaram nesta questão, que o acesso aos objetos de avaliação da aula teste, foi “Eficiente” para 66,66% dos Professores Determinados e 20% dos Professores Indeterminados. Para 22,22% dos Professores Determinados e 50% dos Professores Indeterminados o acesso aos objetos de avaliação foi suficiente. 30% dos Professores Indeterminados declaram que o acesso ao sistema de avaliação foi insuficiente e 11,11% dos Professores Determinados alegam que não tiveram acesso.

Questão 6 – O fato dos Professores participarem na divulgação do Processo Seletivo e/ou Concurso Público pode influenciar na Avaliação da Prova Didática?

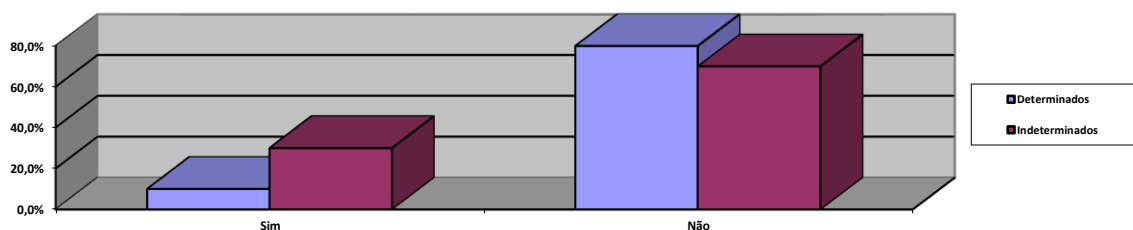


Gráfico 8: Avaliação da Prova Didática

Observou-se que 88,88% dos Professores Determinados e 70% dos Professores Indeterminados declaram não influenciar na Avaliação da Prova Didática o fato dos Professores participarem na divulgação do certame. Apenas 11,11% dos Professores Determinados e 30,00% dos Professores Indeterminados alegam ter influência nesta questão

**5. Considerações finais**

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Observou-se com a pesquisa realizada que 80% dos Professores Indeterminados respondentes participaram de processos seletivos antes de se indeterminarem na Administração Central do CEETEPS. Pôde-se observar que a grande maioria dos Professores Indeterminados se inscreve mais que uma vez no processo de recrutamento e seleção da Unidade de Ensino antes de se indeterminarem, e que a grande maioria dos Professores Determinados participou pela primeira vez no certame.

Observa-se que a maioria dos entrevistados, 60% (Indeterminados) e 44,44% (determinados) acreditam que o fato de serem aprovados inicialmente em Processos Seletivos facilita a aprovação no Concurso Público. Nota-se uma incoerência nas respostas dos professores quanto à conveniência em participar de um processo seletivo antes de participar de um concurso público na mesma ETEC. Os respondentes entendem ser importante para a lisura do processo que os membros que compõem as bancas de processo seletivo ou de concurso público devem ser formadas por Professores de outras ETECs e não como ocorre atualmente.

A análise dos resultados sinaliza a necessidade de redimensionar a forma de composição das bancas de avaliação, resgatando o papel da transparência como parâmetro ético de seleção de docentes para as ETECs do Centro Paula Souza. Chega-se então a seguinte formulação: os professores que são contratados pelas ETECs do CEETEPS por meio de Processo Seletivo ou de Concurso Público, assim que passam a compor o quadro docente da ETEC, podem comportar-se de forma tendenciosa quando fazem parte das bancas examinadoras. Por este motivo pode-se sugerir como possibilidades de alterações no recrutamento e seleção de docentes do Ensino Técnico, seja a regulação do certame pela Administração Central, de forma que professores de uma ETEC sejam bancas em outra ETEC, com as alocações definidas pela Administração Central. As constatações obtidas na Pesquisa de Campo são importantes para que toda a equipe escolar reflita suas práticas de recrutamento e seleção de docentes e deem início a um processo de construção coletiva de procedimentos mais eficientes e eficazes, capazes de gerar inovações nos métodos atuais, visando a permanência dos docentes em uma escola focada em garantir uma educação de qualidade.

**Referências**

AVELAR, L.P.de; LEITÃO, R.L.S.D.; MARTINEZ, A. M. **Seleção de professores: uma experiência inovadora.** Psicologia Escolar e Educacional (Impr.) Vol 7, n.2, Campinas, Dec. 2003. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-85572003000200014>. Acesso em 18/06/2015.

CUNHA, M.I.; ZANCHET, B.B.A.; RIBEIRO, G.M. **Qualidade do ensino de graduação: culturas, valores e seleção de professores.** Práxis Educativa, Ponta Grossa, v.8, n.1, p. 219 – 241 jan/jun. 2013.

GONDIM, S.M.G.; BRAIN, F.; CHAVES, M. **Perfil profissional, formação escolar e mercado de trabalho segundo a perspectiva de profissionais de recursos humanos.** Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Florianópolis, v.3, n.2,

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view>. Acesso em: 14/05/2015.

LANGHI, C. **E-learning e aprendizagem significativa**. p.37-49 – disponível em: <http://estrategica.fAAP.br/ojs/index.php/estrategica/article/view/33>. Acesso em 14/06/2015.

MACHADO, J.L.M.; MACHADO, V.M.; VIEIRA, J.E. **Formação e seleção de docentes para currículos inovadores na graduação em saúde**. Revista Brasileira de Educação Médica, Universidade Cidade de São Paulo, SP. Brasil, p. 326 – 333, 2011.

RICHTER, R.M. FERNANDEZ, S.A.F. **Interdisciplinaridade: Estudo de caso de projeto com uso de novas tecnologias**. CEETEPS – SP – Brasil. 2010. Disponível em: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2010/trabalhos/gestao-e-desenvolvimento-da-formacao-tecnologica/trabalhos%20completos/richter,%20renato%20mauro.pdf>. Acesso em 14/06/2015.

RUTINA, R.; PEREIRA, E.C. **O Empowerment na administração de unidades de informação**. Transinformação, v. 12, n2 I, p. 21-29, janeiro/junho 2000

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LÚCIO, B. **Metodologia de pesquisa**. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A, Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón, C.P. 01376, México D.F. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736, **Editora Penso, México**, 2006.

SÃO PAULO (Estado). Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. In: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/crh/>. **Departamento de Gestão e Procedimentos de Seleção**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://cpsitevm.cloudapp.net/dgps/#.VV6MqrfbLIU>. Acesso em: 21 mai, 2015.

SÃO PAULO (Estado). Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. In: <http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/crh/>. **Catálogo de Requisitos de Titulação para Docência** – Consultas – Base Habilitação – Base Componentes – Base Habilitação - São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.cpscetec.com.br/crt/>. Acesso em: 21 mai. 2015.

SÃO PAULO (Estado). **DECRETO Nº 60.449**, de 15 de maio de 2014.