



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



BRUNA RAASCH SOARES

***FRAMEWORK* PARA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE
PROFESSORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO**

VITÓRIA
2022



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



BRUNA RAASCH SOARES

FRAMEWORK PARA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Lourenço Costa.

VITÓRIA
2022

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

S676f Soares, Bruna Raasch, 1992-
Framework para implantação de processos de contratação de
professores em uma Instituição Pública Federal de Ensino /
Bruna Raasch Soares. - 2022.
185 f. : il.

Orientador: Lourenço Costa.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) -
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Professores - Seleção e Admissão.
I. Costa, Lourenço. II. Universidade Federal do Espírito Santo.
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



BRUNA RAASCH SOARES

FRAMEWORK PARA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em 09 de novembro de 2022.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



Lourenço Costa

Data: 09/11/2022 13:05:38-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Lourenço Costa
Orientador – PPqGP/Ufes

Documento assinado digitalmente



ROQUEMAR DE LIMA BALDAM

Data: 09/11/2022 13:21:04-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Roquemar de Lima Baldam
Membro Interno – PPaGP/UFES

Documento assinado digitalmente



JANE CORREA ALVES MENDONÇA

Data: 14/11/2022 15:38:56-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof^a. Dr^a. Jane Corrêa Alves Mendonça
Membro Externo – PROFIAP/UGFD

Dedico este trabalho à minha mãe, Andréa, por sempre acreditar em mim e me dar condições de ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me concedeu e concede uma vida repleta de bênçãos. A Ele que me dá forças nos momentos difíceis e que me proporciona momentos repletos de felicidades agradecimentos nunca serão suficientes, pois sem Ele nada seria possível.

Agradeço também aos meus pais, por sempre prezarem pela minha educação e me incentivarem a aprender cada vez mais e aceitar novos desafios.

À minha mãe, meu noivo e meus animais por me proporcionarem apoio e carinho durante as adversidades.

Aos colegas de mestrado, por nunca termos soltado as mãos uns dos outros e termos permanecido como uma rede de apoio e criado laços, apesar de nem termos nos conhecido pessoalmente.

Ao diretor do Ifes-Campus Itapina, professor Dr. Fabio Lyrio Santos, que sempre me incentivou e apoiou durante esta caminhada, bem como aos colegas de setor, que compreenderam a minha necessidade de afastamento em alguns momentos e me auxiliaram para que o setor continuasse funcionando adequadamente em minha ausência.

Aos colegas da Gestão de Pessoas do Ifes, por despenderem seu tempo e atrasarem o atendimento de suas inúmeras demandas para poderem me auxiliar durante a pesquisa; em especial à Lorena, que por tantas vezes me ouviu e trocou conhecimentos durante esta jornada.

Ao meu orientador, professor Dr. Lourenço Costa, por ter me ajudado e orientado nesta caminhada, por compartilhar seus conhecimentos e ser sempre tão solícito e compreensivo.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

Ao Instituto Federal do Espírito Santo por me possibilitar o ingresso no Programa de Mestrado e me permitir a realização da pesquisa, a fim de aprimorar ainda mais nossa Instituição.

RESUMO

SOARES, Bruna Raasch. **Framework para implantação de processos de contratação de professores em uma Instituição Pública Federal de Ensino**. 2022. 190 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2022.

A realização eficaz de políticas de recursos humanos é fundamental para que as organizações obtenham sucesso. Em um contexto educacional, pesquisas demonstram que o recrutamento de professores de alta qualidade está diretamente ligado ao rendimento dos alunos, de modo que a qualidade do corpo docente está atrelada a políticas de recursos humanos bem realizadas. Entretanto, há evidências de que os processos de contratação de professores substitutos nem sempre são efetivos, impactando diretamente na atividade-fim da instituição, que é o ensino de qualidade. Assim, este estudo tem como objetivo propor um *framework* para a implantação com melhoria dos processos de contratação de professores substitutos em uma Instituição Pública Federal de Ensino. Para isso, o embasamento teórico concentrou-se na legislação inerente à contratação de professores no Serviço Público Federal e no Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management* – BPM). Quanto aos métodos e procedimentos, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, desenvolvendo-se como uma pesquisa aplicada e descritiva, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa-ação. Os dados foram coletados por meio de grupos focais que utilizaram as ferramentas *Business Model Canvas*, Matriz SWOT, Árvore da Realidade Atual, Matriz SIPOC, Ciclo de BPM Unificado e *Business Process Model and Notation*. A pesquisa demonstrou a relevância da padronização de procedimentos e indicou os principais pontos que impactam o processo negativamente, permitindo a otimização do fluxo processual e dos instrumentos utilizados durante o processo de contratação. Deste modo, o produto técnico-tecnológico elaborado consiste em um *framework* para a contratação de professores substitutos no Instituto Federal do Espírito Santo.

Palavras-chave: gestão pública; gestão de processos; BPM; contratação; professores.

ABSTRACT

SOARES, Bruna Raasch. **Framework for implementing processes of hiring teachers in a Federal Public Educational Institution**. 2022. 190 p. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2022.

The effective realization of human resource policies is critical for organizations to succeed. In an educational context, research shows that the recruitment of high quality teachers is directly linked to student performance, so that the quality of the teaching staff is linked to well-conducted human resource policies. However, there is evidence that the hiring process of substitute teachers is not always effective, which has a direct impact on the final activity of the institution, which is quality teaching. Thus, this study aims to propose a framework for the implementation and improvement of the hiring processes of substitute teachers in a Federal Public Teaching Institution. To this end, the theoretical foundation focused on the legislation inherent to the hiring of teachers in the Federal Public Service and on Business Process Management (BPM). As for the methods and procedures, the research had a qualitative approach, developed as an applied and descriptive research, using bibliographic research and action research. The data was collected through focus groups that used the tools Business Model Canvas, SWOT Matrix, Current Reality Tree, SIPOC Matrix, Unified BPM Cycle and Business Process Model and Notation. The research demonstrated the relevance of the standardization of procedures and indicated the main points that negatively impact the process, allowing the optimization of the procedural flow and the instruments used during the hiring process. Thus, the technical-technological product elaborated consists of a framework for hiring substitute teachers at the Federal Institute of Espírito Santo.

Keywords: public management; processes management; BPM; hiring; teachers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da pesquisa.	22
Figura 2 – Ciclo de BPM Unificado.....	35
Figura 3 – Exemplo de fluxograma.....	37
Figura 4 – Modelagem de processos usando BPMN.	38
Figura 5 – <i>Business Model Canvas</i>	49
Figura 6 – Matriz SWOT.....	50
Figura 7 – Árvore da Realidade Atual.	51
Figura 8 – Exemplo de Matriz SIPOC.	52
Figura 9 – <i>Business Model Canvas</i> da Gestão de Pessoas do Ifes.....	56
Figura 10 – Matriz SWOT da equipe de Gestão de Pessoas do Ifes.	58
Figura 11 – Árvore da Realidade Atual do Processo de Contratação de Professores Substitutos do Ifes.....	61
Figura 12 – Modelo <i>As-Is</i> do processo de Contratação de Professores Substitutos no Ifes.	67
Figura 13 – Modelo <i>As-Is</i> do subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado”.	68
Figura 14 – Modelo <i>To-Be</i> do processo de Contratação de Professores Substitutos no Ifes.	78
Figura 15 – Modelo <i>To-Be</i> do subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado”.	79
Figura 16 – <i>Framework</i> para a implantação de processos de contratação de professores substitutos em Instituições Públicas Federais de Ensino.	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens de aplicação de BPM.	30
Quadro 2 – Diferenças de abordagens entre organizações públicas e privadas.....	45
Quadro 3 – Matriz de pesquisa.	48
Quadro 4 – Matriz SIPOC do Processo de Contratação de Professores Substitutos do Ifes.	66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
ARA	Árvore da Realidade Atual
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Management and Notation</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
Cefor	Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância
CEP	Código de Endereçamento Postal
CGGP	Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CPGPE	Comissão Permanente de Gerenciamento de Processos Eletrônicos
CSDP	Coordenadoria de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DDD	Discagem Direta à Distância
DIREN	Diretor(a) de Ensino
DOU	Diário Oficial da União
DRGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
EI	Efeito Indesejado
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituto Federal do Espírito Santo
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ME	Ministério da Economia
PASEP	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIS	Programa de Integração Social
PIT	Plano Individual de Trabalho
PRODI	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PSSs	Processos Seletivos Simplificados
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
RNP	Rede Nacional de Ensino e Pesquisa

RT	Retribuição por Titulação
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SIPOC	<i>Suppliers / Input / Process / Outputs / Clients</i>
SRH/MP	Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
SWOT	<i>Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	16
1.1 TEMPORALIDADES	16
1.2 O TEMA.....	16
1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.4 OBJETIVOS	20
1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO.....	20
1.6 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA	21
2 APORTE TEÓRICO	23
2.1 CONTRATAÇÃO DE SERVIDORES NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL	23
2.1.1 Carreiras das Instituições Federais de Ensino.....	24
2.1.2 Contratações Temporárias no Serviço Público Federal	26
2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS	27
2.2.1 Princípios do BPM.....	30
2.2.2 Elementos Essenciais do BPM	32
2.2.3 Ciclo de Vida do BPM.....	34
2.2.3.1 Planejamento do BPM.....	35
2.2.3.2 Análise, modelagem e otimização de processos.....	36
2.2.3.3 Implantação de processos.....	39
2.2.3.4 Monitoramento do desempenho de processos.....	40
2.3 O SETOR PÚBLICO E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	41
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	46
3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA.....	46
3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	54
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1 PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS.....	55
4.1.1 O Negócio	55
4.1.2 A Equipe de Gestão de Pessoas	57
4.1.3 Processo de Contratação de Professores Substitutos – Identificação de Problemas	60

4.1.3.1 Sobrecarga de atividades e dificuldade de operacionalização por parte das CGGPs.....	61
4.1.3.2 Processos seletivos fracassados (sem contratação).....	62
4.1.4 Processo de Contratação de Professores Substitutos – Elementos Básicos	65
4.2 MODELAGEM DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS – MODELO ATUAL (AS-IS).....	66
4.3 OTIMIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS.....	68
4.3.1 Resolução do Conselho Superior	68
4.3.2 Edital do Processo Seletivo Simplificado	72
4.3.3 Outros Instrumentos e Modelos	75
4.4 OTIMIZAÇÃO DA MODELAGEM DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS – MODELO FUTURO (TO-BE)	76
4.5 ESTRUTURA PARA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
5.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA DISSERTAÇÃO	85
5.2 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO.....	85
5.3 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO.....	86
5.4 APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE DA DISSERTAÇÃO.....	86
5.5 INOVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	86
5.6 COMPLEXIDADE DA DISSERTAÇÃO	86
5.7 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO	87
5.8 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	87
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE A – Documento de Autorização para Realização da Pesquisa no Ifes	97
APÊNDICE B – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	98
APÊNDICE C – Proposta de Resolução	100
APÊNDICE D – Modelo de Edital de Processo Seletivo Simplificado.....	114
APÊNDICE E – Modelos a Serem Utilizados pelas CGGPs Durante o Processo Seletivo Simplificado	128
APÊNDICE F – Instruções para a Coordenadoria Interessada na Contratação de	

Professor(a) Substituto(a)	138
APÊNDICE G – <i>E-mail</i> de Convocação	140
APÊNDICE H – Documentos Necessários para Contratação	142
APÊNDICE I – Contrato	146
APÊNDICE J – Extrato de Contrato	149
APÊNDICE K – <i>E-mail</i> de Boas Vindas	150
APÊNDICE L – Manual de Procedimento do Processo “Contratar Professor Substituto”	152
APÊNDICE M – Manual de Procedimento do Subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado”	171

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 TEMPORALIDADES

Formada em Administração e Ciências Contábeis, sempre atuei no setor público. Iniciei minha carreira profissional na Prefeitura Municipal de Colatina, tendo atuado como estagiária, funcionária temporária e servidora efetiva.

Em 2016 fui aprovada em concurso público federal, assumindo o cargo de Assistente em Administração no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) – *Campus Itapina*. No ano de 2017 fui designada como Coordenadora Geral de Gestão de Pessoas, passando a ter contato direto com os servidores do *campus*.

Através do convívio diário com as rotinas do setor, percebi a importância desta área para a obtenção de bons resultados no serviço público, visto que é ela que gerencia todos os aspectos ligados ao pessoal da instituição. Entretanto, constatei que esta é uma área complexa, que passa por constantes mudanças, e que ainda necessita de maior padronização em seus procedimentos.

Ao ingressar no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), dediquei-me a buscar formas de auxiliar a instituição a otimizar seus resultados, utilizando o aprendizado obtido no programa. Uma questão que me chamou a atenção foi o fato de que a administração pública tem passado por modernizações constantes e buscado maior eficiência, eficácia e efetividade de seus órgãos, focando na obtenção de melhores resultados para a sociedade.

Nesse ínterim, um dos aspectos que tem sido observado como essencial é a padronização de processos, que gera maior eficiência e aumento de produtividade.

1.2 O TEMA

O senso comum percebe os governos como contrários à inovação e com pouco dinamismo, fato que é ratificado por analistas e estudiosos da gestão pública que possuem visão mais tradicionalista (CUNHA, 2017). Todavia, Cavalcante e Camões (2017) afirmam que profissionais e acadêmicos ligados à administração pública têm concentrado seus esforços em realizar alterações nos processos, a fim de que os serviços sejam executados no menor prazo possível e com custos mais baixos. Tais iniciativas se dão face às constantes mudanças que ocorrem em um mundo

globalizado e cada vez mais conectado.

Com vistas a combater cenários de crise fiscal e de representatividade, os governos têm incluído práticas inovadoras em seus processos e serviços, de modo a otimizar gastos e retomar a confiança por parte dos cidadãos (CAMÕES, SEVERO e CAVALCANTE, 2017). Assim, a inovação passou a ser um aspecto relevante também para a administração pública, não apenas para empresas privadas. Dentre os tipos de inovação, destaca-se a inovação nos processos, cujo “objetivo é aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos” (CAVALCANTE e CAMÕES, 2017, p. 123). Kregel, Distel e Coners (2022) afirmam que as organizações públicas têm utilizado de forma crescente o *Business Process Management* (BPM), também conhecido como Gerenciamento de Processos de Negócios, de modo a inovar em suas operações internas, aumentando o desempenho dos processos e otimizando seus serviços.

O BPM consiste em um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que possibilitam às organizações a análise, compreensão e melhoria contínua de suas atividades, tendo em vista sua perspectiva voltada aos processos (DUMAS *et al.*, 2013; VAN DER AALST, 2013; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014; MENDLING *et al.*, 2018). Através da modelagem de seus processos, a organização consegue identificar de forma mais clara onde estão os principais gargalos, sendo possível rever o modo que o processo é executado e otimizá-lo, contribuindo para a redução de custos e aumento da efetividade do resultado final (VAN DER AALST, 2013; ENRÍQUEZ, TROYANO e ROMERO-MORENO, 2019).

Esta é uma abordagem gerencial relativamente nova no Brasil, com grande potencial de crescimento e pouco conhecida por boa parte dos responsáveis pelo gerenciamento de organizações públicas (TURRA, JULIANI e SALLA, 2018). Neste sentido, esta dissertação tem como tema a melhoria dos processos de contratação de professores substitutos através da utilização do BPM.

1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO, JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

O Instituto Federal do Espírito Santo, que foi objeto deste estudo, é uma autarquia federal resultante da união das Escolas Agrotécnicas Federais com o Centro Federal de Educação Tecnológica, ocorrida em 2008. Ele promove educação pública, gratuita e de qualidade, tendo como tripé o ensino, a pesquisa e a extensão.

Atualmente conta com 22 *campi* (incluindo o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância), além da Reitoria, distribuídos por todo o estado do Espírito Santo.

Apesar de ser uma instituição centenária, observa-se que parte do conhecimento operacional e processual do Ifes ainda existe apenas de maneira tácita, o que facilita sua perda ao longo do tempo. Outro impacto disto está relacionado à eficácia do trabalho dos novos servidores, especialmente nas áreas que possuem maior rotatividade de pessoal. Ao ingressarem em um novo setor, os servidores acabam despendendo muito tempo para aprender os procedimentos daquele local e correm o risco de aprender o procedimento de forma incorreta, podendo absorver vícios do servidor que o ensinou. Além disso, demandam um tempo considerável dos servidores antigos para a transmissão do conhecimento. Tem-se, ainda, a realidade de *campi* menores, que por vezes possuem apenas um servidor no setor. Nestes casos, se esse servidor necessita se ausentar de forma emergencial, como no caso de licenças médicas, por exemplo, o servidor que o substituirá não possuirá alguém que o ensine os procedimentos.

É válido destacar, também, que apesar da existência de Resoluções e Normativas (externas e internas), muitos procedimentos não estão claramente definidos, levando a uma despadronização na sua realização entre os *campi* da instituição, visto que a gestão é descentralizada. Isso pode ocasionar um outro problema, ligado aos órgãos de controle, uma vez que a instituição presta contas e é auditada por diversas entidades, como Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União no Espírito Santo e Ministério Público Federal. Deste modo, a despadronização nos procedimentos pode gerar um número maior de demandas de auditoria, pois alguns procedimentos podem ter sido realizados de forma equivocada.

A análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019/2-2024/1 do Ifes evidencia a despadronização de procedimentos como um ponto que necessita de atenção, visto que uma de suas diretrizes de governança consiste em “Implantar programa de normatização de procedimentos institucionais e incentivar práticas para melhorar a eficiência e eficácia dos processos” (IFES, 2019, p. 37). Além disso, a primeira das diretrizes de governança demonstra a relevância da aplicação de práticas inovadoras para desburocratização de processos e aumento de produtividade:

Incentivar a atuação dos servidores por meio de visão intraempreendedora, buscando o desenvolvimento de ações inovadoras, incluindo a tecnologia como forma de desburocratizar os processos e aumentar a produtividade.

Isso se refletirá no ensino, pesquisa, extensão e na administração, possibilitando melhoria na qualidade laborativa e na satisfação dos alunos e servidores (IFES, 2019, p.37).

Por outro lado, a realização eficaz de políticas de recursos humanos é fator fundamental para que as organizações obtenham sucesso, independente do setor da economia em que atuem. Cada etapa do processo de gestão do capital humano é essencial para que a organização possa fortalecer sua equipe de trabalho (PAPAY e KRAFT, 2016), o qual se inicia no recrutamento e seleção desta equipe. Além disso, as políticas de pessoal podem impactar na capacidade de promoção da coerência da missão institucional (CHENG, 2016), uma vez que a seleção de funcionários mais produtivos colabora para a melhoria do desempenho organizacional (JACOB *et al.*, 2018).

Em um contexto educacional, pesquisas ao redor do mundo demonstram que o recrutamento de professores de alta qualidade está diretamente ligado ao rendimento dos alunos (CANNATA *et al.*, 2017; WEI, ZHOU e LIU, 2020). Uma estratégia eficaz de recrutamento não objetiva apenas atrair um número maior de candidatos, mas atrair candidatos de alta qualidade, preparados para o ensino e que pretendam permanecer na profissão (KLASSEN *et al.*, 2021). Há indícios, também, de que a rotatividade, absenteísmo e contratação tardia de professores impacta negativamente no aproveitamento dos alunos (FAGERNÄS e PELKONEN, 2020; PAPAY e KRAFT, 2016).

A qualidade do corpo docente está atrelada a políticas de recursos humanos bem realizadas, ocasionando um crescente aumento de interesse na Gestão de Pessoas na área educacional (VEKEMAN, DEVOS e VALCKE, 2016). Deste modo, a contratação de professores é um tema que necessita especial atenção em instituições de ensino, visto que tais profissionais estão diretamente ligados à atividade-fim da instituição, bem como considerando o alto impacto no produto final entregue por essas organizações à sociedade.

A presente pesquisa tem como foco a melhoria do processo de contratação de professores substitutos no Ifes. De acordo com a página de processos seletivos para contratação de professores e temporários existente no *site* institucional do Ifes, entre 2017 e 2021 foram publicados 106 editais para contratação de professores substitutos, com o objetivo de preencher 406 vagas. Apesar do declínio no período da pandemia de Covid-19, este número mostrou-se crescente em 2022, visto que,

apenas no primeiro semestre foram publicados 46 editais para o preenchimento de 99 vagas. Além disso, observou-se que em vários destes processos seletivos não houve candidatos classificados ou, apesar da classificação, não foi possível efetuar a contratação (IFES, 2022A).

Deste modo, há evidências de que o processo de contratação de professores substitutos demanda grande volume de trabalho da área de Gestão de Pessoas do Ifes e de que seus resultados nem sempre estão sendo efetivos, impactando diretamente na atividade-fim da instituição, que é o ensino de qualidade. Assim, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: como conduzir a implantação de processos a fim de promover a melhoria nas atividades de contratação de professores substitutos em uma Instituição Pública Federal de Ensino?

1.4 OBJETIVOS

Tendo em vista o problema apresentado, elaborou-se o objetivo geral da pesquisa, que consiste em propor um *framework* para a implantação com melhoria dos processos de contratação de professores substitutos em uma Instituição Pública Federal de Ensino.

Em decorrência, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Planejar a implantação do gerenciamento de processos relacionados à contratação de professores substitutos, verificando a existência de possíveis disfunções;
- Modelar o processo selecionado;
- Realizar a análise do processo modelado e dos instrumentos utilizados na sua execução, com vistas à otimização do processo;
- Elaborar uma estrutura de referência para implantação dos processos de contratação de professores substitutos.

1.5 PRODUTO TÉCNICO OBTIDO

Após a realização da pesquisa, elaborou-se como Produto Técnico-Tecnológico (PTT) um *framework* para a contratação de professores substitutos no Instituto Federal do Espírito Santo.

Por se tratar de um PTT que visa promover inovação nas operações do setor

público, o mesmo se enquadra na Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público – do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Ufes. Dentro desta linha encontra-se o Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional, que abrange a temática estudada.

1.6 ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O capítulo um apresenta as considerações iniciais sobre o projeto e o assunto a ser estudado, sendo dividido em: temporalidades, tema da pesquisa, contexto, justificativa e problema de pesquisa, objetivos, produto técnico obtido e estrutura geral da pesquisa.

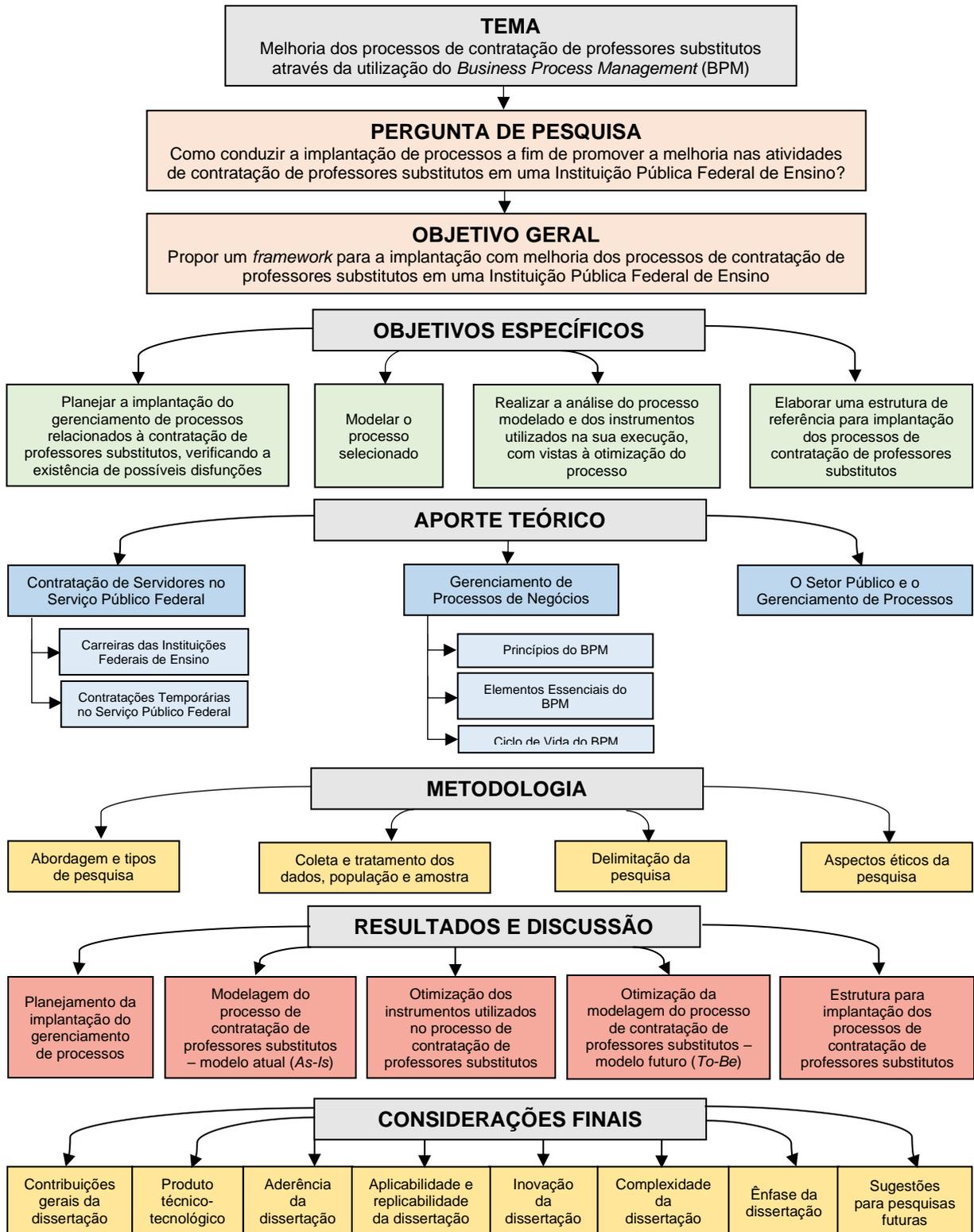
No capítulo dois é apresentado o aporte teórico que embasou a realização da pesquisa. Este encontra-se dividido em: “Contratação de servidores no Serviço Público Federal”, “Gerenciamento de Processos de Negócios” e “O setor público e o gerenciamento de processos”.

O capítulo três concentra-se em descrever a metodologia utilizada na condução da pesquisa, compreendendo: abordagem e tipos de pesquisa, coleta e tratamento dos dados, população e amostra, delimitação da pesquisa e aspectos éticos da pesquisa.

No capítulo quatro são apresentados os resultados e discussões da pesquisa, subdividindo-se em cinco etapas: (I) Planejamento da implantação do gerenciamento de processos; (II) Modelagem do processo de contratação de professores substitutos – modelo atual (*As-Is*); (III) Otimização dos instrumentos utilizados no processo de contratação de professores substitutos; (IV) Otimização da modelagem do processo de contratação de professores substitutos – modelo futuro (*To-Be*); e (V) Estrutura para implantação dos processos de contratação de professores substitutos.

Finalmente, o capítulo cinco apresenta as considerações finais acerca do estudo realizado.

Figura 1 – Estrutura da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria.

2 APORTE TEÓRICO

2.1 CONTRATAÇÃO DE SERVIDORES NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

Considera-se servidor público o cidadão que atua como mão-de-obra na administração direta ou indireta, a serviço do Estado, através de vínculo empregatício (ALVES, 2021). De acordo com a interpretação mais ampla, classificam-se em:

- a) Servidores públicos, ocupantes de cargo público efetivo (admitidos via concurso) ou em comissão (livre provimento), cujo regime jurídico é a Lei nº 8.112/1990 na esfera federal;
- b) Servidores temporários, contratados por tempo determinado, para atender a necessidade excepcional, cujo regime jurídico é a Lei nº 8.745/1993;
- c) Empregados públicos, ocupantes de emprego público, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (ALVES, 2021, p. 47).

Quanto ao ingresso de um cidadão no serviço público, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, determina em seu artigo 37 que:

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Este inciso possibilita o cumprimento dos princípios da administração pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), em especial por extinguir os apadrinhamentos e permitir que o acesso aos cargos e empregos públicos ocorra de forma igualitária aos cidadãos. Além disso, busca os candidatos com melhor desempenho intelectual, que se mostrem mais eficientes e capazes, com base nas exigências estabelecidas em um edital (OLIVEIRA, 2018).

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, define servidor como “a pessoa legalmente investida em cargo público”, sendo este “o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (BRASIL, 1990).

A lei supracitada define em seu artigo 8º que o provimento dos cargos públicos poderá ocorrer por nomeação, promoção, readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração ou recondução (BRASIL, 1990), sendo que a nomeação é um provimento autônomo ou originário e as demais são formas de provimento derivadas, ou seja, quando há ou houve algum vínculo anterior com aquele cargo público (ALVES, 2021).

A nomeação é o ato em que a possível ocupação de um cargo público é

atribuída a um candidato. Trata-se da principal hipótese de acesso a um cargo público. Ela resulta, via de regra, de aprovação em concurso público ou indicação a cargo de comissão e é convalidada com sua publicação em instrumento oficial de comunicação do órgão – via de regra, pelo Diário Oficial deste (GARCIA e MENEZES, 2020, p. 41).

Entretanto, não bastam a aprovação no concurso público e a nomeação para que o cargo seja provido. Também é necessário que haja a posse e a entrada em exercício dentro dos prazos legais (ALVES, 2021).

Conforme determina a Lei nº 8.112/1990, a posse ocorrerá com a assinatura do termo de posse, que conterá as atribuições, deveres, responsabilidades e direitos do cargo, devendo ocorrer em até 30 dias da publicação da nomeação, salvo nos casos das licenças ou afastamentos previstos no § 2º de seu artigo 13, quando o prazo contará a partir do término do impedimento. A posse também dependerá de prévia inspeção médica oficial para verificação da aptidão física e mental do nomeado (BRASIL, 1990).

Por outro lado, o exercício consiste no efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança. O prazo para que o servidor empossado entre em exercício é de quinze dias contados da data da posse (BRASIL, 1990). Além disso, a contagem do tempo de serviço se inicia com a entrada em efetivo exercício; é nesse momento que o cidadão deixa de ser candidato e passa a ser servidor público (GARCIA e MENEZES, 2020).

2.1.1 Carreiras das Instituições Federais de Ensino

Os servidores públicos federais que atuam em Instituições Federais de Ensino dividem-se em três carreiras: Técnicos-Administrativos em Educação, Magistério Superior e Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

O Plano de Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação foi estruturado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estando estes servidores vinculados ao Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112/1990. A Lei nº 11.091/2005 determina:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:
I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;
II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento (BRASIL, 2005).

O ingresso neste Plano de Carreira ocorrerá através de concurso público de provas ou provas e títulos, considerando a escolaridade e a experiência definidas na Lei nº 11.091/2005, bem como os demais requisitos e critérios estipulados em edital (BRASIL, 2005).

O Plano de Carreira do Magistério Superior e o Plano de Carreiras do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico foram estruturados pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, sendo que estes servidores também estão vinculados ao Regime Jurídico Único instituído pela Lei nº 8.112/1990.

Art. 2º São atividades das Carreiras e Cargos Isolados do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal aquelas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão e as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além daquelas previstas em legislação específica.

§ 1º A Carreira de Magistério Superior destina-se a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação superior.

§ 2º A Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico destina-se a profissionais habilitados em atividades acadêmicas próprias do pessoal docente no âmbito da educação básica e da educação profissional e tecnológica, conforme disposto na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e na Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2012).

O ingresso na Carreira do Magistério Superior ocorrerá através de aprovação em concurso público de provas e títulos, sendo exigido título de doutor na área do concurso, o qual pode ser dispensado em situação específica, conforme §3º do artigo 8º da Lei nº 12.772/2012 (BRASIL, 2012).

O ingresso na Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico dar-se-á através de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, sendo exigido diploma de graduação (BRASIL, 2012).

Art. 27. O corpo docente das IFE será constituído pelos cargos efetivos integrantes do Plano de Carreiras e Cargos de que trata esta Lei e pelos Professores Visitantes, Professores Visitantes Estrangeiros e Professores Substitutos.

Art. 28. A contratação temporária de Professores Substitutos, de Professores Visitantes e de Professores Visitantes Estrangeiros será feita de acordo com o que dispõe a Lei nº 8.745, de 1993 (BRASIL, 2012).

2.1.2 Contratações Temporárias no Serviço Público Federal

A Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993, regulamenta a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do artigo 37 da Constituição Federal.

A referida lei, em seu artigo 2º, lista os casos considerados como necessidade temporária de excepcional interesse público, dentre os quais, considerando o tema da presente pesquisa, destaca-se o inciso IV – admissão de professor substituto e professor visitante.

§ 1º A contratação de professor substituto de que trata o inciso IV do caput poderá ocorrer para suprir a falta de professor efetivo em razão de: (Incluído pela Lei nº 12.425, de 2011)

I - vacância do cargo; (Incluído pela Lei nº 12.425, de 2011)

II - afastamento ou licença, na forma do regulamento; ou (Incluído pela Lei nº 12.425, de 2011)

III - nomeação para ocupar cargo de direção de reitor, vice-reitor, pró-reitor e diretor de *campus*. (Incluído pela Lei nº 12.425, de 2011) (BRASIL, 1993).

A contratação de professores prevista no inciso IV não poderá ser superior a 20% (vinte por cento) do total de professores efetivos da instituição, podendo ser autorizada pelo dirigente da instituição, desde que haja recursos orçamentários e financeiros para custear a contratação. Além disso, o recrutamento deverá ocorrer por meio de processo seletivo simplificado, o qual deverá ser amplamente divulgado, inclusive por meio do Diário Oficial da União, sendo dispensada a realização de concurso público (BRASIL, 1993).

O regime semanal de trabalho dos professores substitutos fica limitado a 20 (vinte) horas e 40 (quarenta) horas. O contrato terá prazo máximo de um ano, podendo ser prorrogado até o limite de dois anos, sendo que o contratado não poderá firmar novo contrato com base na Lei nº 8.745/1993 nos 24 (vinte e quatro) meses seguintes ao encerramento de seu contrato (BRASIL, 1993).

A remuneração do professor substituto corresponderá ao padrão inicial da classe do Plano de Carreira em que esteja ocorrendo a substituição (Magistério Superior ou Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico), compreendendo Vencimento Básico, Retribuição por Titulação e Gratificações (conforme carreira ou plano). A Retribuição por Titulação será paga de acordo com a titulação estabelecida no edital, vedada alteração posterior (SRH/MP, 2009).

Art. 12. O contrato firmado de acordo com esta Lei extinguir-se-á, sem direito a indenizações:

I - pelo término do prazo contratual;

II - por iniciativa do contratado.

III - pela extinção ou conclusão do projeto, definidos pelo contratante, nos casos da alínea h do inciso VI do art. 2º. (Incluído pela Lei nº 10.667, de 2003)

§ 1º - A extinção do contrato, nos casos dos incisos II e III, será comunicada com a antecedência mínima de trinta dias. (Redação dada pela Lei nº 10.667, de 2003)

§ 2º - A extinção do contrato, por iniciativa do órgão ou entidade contratante, decorrente de conveniência administrativa, importará no pagamento ao contratado de indenização correspondente à metade do que lhe caberia referente ao restante do contrato (BRASIL, 1993).

Para que as organizações obtenham sucesso, é indispensável a realização de políticas eficazes de recursos humanos. Cada etapa na execução dessas políticas é fundamental para que a organização promova o fortalecimento de sua equipe, o que impacta na capacidade de promover a coerência da missão institucional (PAPAY e KRAFT, 2016; CHENG, 2016).

Pesquisas demonstram que quando se trata do contexto educacional, o recrutamento e a contratação de professores de alta qualidade têm impacto direto no rendimento dos alunos (CANNATA *et al.*, 2017; WEI, ZHOU e LIU, 2020). Além disso, rotatividade, absenteísmo e contratação tardia de professores produzem consequências negativas no aproveitamento dos alunos (FAGERNÄS e PELKONEN, 2020; PAPAY e KRAFT, 2016).

Vekeman, Devos e Valcke (2016) afirmam que a qualidade do corpo docente está relacionada a políticas de recursos humanos bem realizadas. Todavia, a escassez de professores (SEE e GORARD, 2020) e o atraso nas contratações (PAPAY e KRAFT, 2016) são alguns desafios a serem enfrentados neste processo.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A realização de processos organizacionais eficientes é uma das atividades fundamentais para obtenção do sucesso. Estes processos podem ser descritos por modelos que permitirão a compreensão e (re)desenho das atividades que a organização utiliza para atingir os seus objetivos, servindo como ponto inicial para implantar processos orientados para o serviço ou para a análise de desempenho (OCA *et al.*, 2015; HEINRICH, KRAUSE e SCHILLER, 2019).

O *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócios é visto como a melhor forma de facilitar a otimização dos processos (DABAGHKASHANI, HAJIHEYDARI e HAGHIGHINASAB, 2012). Trata-se de uma abordagem popular entre as empresas, também promovida pela norma internacional

de qualidade ISO 9001, de modo que muitas organizações que desejam obter esta certificação descrevem seus processos e implantam aspectos de BPM nos seus sistemas de gestão. Entretanto, o BPM é mais do que apenas um conjunto de mapas de processo (HRABAL *et al.*, 2021).

O Gerenciamento de Processos de Negócios consiste numa vasta gama de métodos, técnicas e ferramentas para apoiar a concepção, execução, gestão e análise de processos de negócios operacionais, possibilitando a compreensão e melhoria dos processos que descrevem, bem como a racionalização e automatização de processos (DUMAS *et al.*, 2013; VAN DER AALST, 2013; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014; MENDLING *et al.*, 2018). O foco do BPM não é melhorar o modo de realização das atividades individuais, mas gerenciar cadeias inteiras de eventos, atividades e decisões que agregam valor à organização e aos clientes (DUMAS *et al.*, 2013).

Fleischmann *et al.* (2012) explicam que o BPM é fundamental para o sucesso das empresas, visto que compreende a implementação de estratégias e modelos de negócios nos processos organizacionais e vai além das atividades tradicionais de gestão.

Os modelos de processo, obtidos através do uso do BPM, destacam-se por sua grande flexibilidade. Eles descrevem fluxos de trabalho empresariais e permitem a identificação de erros e gargalos nesses fluxos, bem como permitem melhorias significativas de produtividade, economia de custos e reduções de tempo de fluxo (VAN DER AALST, 2013; ENRÍQUEZ, TROYANO e ROMERO-MORENO, 2019).

Enríquez, Troyano e Romero-Moreno (2019) afirmam que os sistemas de BPM têm predominado dentre os sistemas de informação empresarial. Entretanto, apesar de os modelos de processos poderem ser usados para configurar sistemas de informação, o BPM é mais amplo, abrangendo desde a automatização e análise de processos à gestão de operações e à organização do trabalho. Ele objetiva melhorar os processos empresariais operacionais, possivelmente sem a utilização de novas tecnologias, tendo sua relevância reconhecida por profissionais e acadêmicos (VAN DER AALST, 2013).

Pesquisa realizada pela *Business Process Trends* em 2020 demonstrou que o principal impulsionador para que as organizações se concentrem na mudança de processos de negócios é a necessidade de economizar recursos, reduzindo custos, e/ou melhorar a produtividade, seguido da necessidade de melhorar os produtos, a satisfação do cliente e o gerenciamento dos recursos de tecnologia da informação

(HARMON e GARCIA, 2020).

A pesquisa supracitada, em sua edição 2018, questionou aos entrevistados sobre o impacto que o BPM estava causando em suas organizações, destacando-se as seguintes respostas (HARMON e GARCIA, 2018):

- O BPM ajuda a padronizar o modo de fazer as coisas, o que é muito importante para uma empresa com atuação global.
- A organização precisa continuar mudando para sobreviver e o BPM possibilita isso.
- As ferramentas de BPM ajudam a monitorar as atividades com mais cuidado e responder mais rapidamente.
- Melhoria no alinhamento entre os objetivos corporativos e as atividades.
- O BPM faz com que todos trabalhem juntos.
- O BPM fornece uma maneira de dar um passo atrás e ver onde estão as oportunidades.
- O BPM fornece à organização uma linguagem comum.
- O BPM ajuda a atualizar os novos funcionários, fornecendo a eles uma ideia clara de como fazer as coisas.

Por sua vez, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) citam diversos benefícios da utilização do BPM:

- Eliminação/redução de tarefas manuais.
- Eliminação de esforços em duplicidade.
- Redução do *lead time* dos processos.
- Redução de custos.
- Melhoria de serviço ao cliente.
- Gerenciabilidade das atividades.
- Integração de sistemas desconectados.
- Direcionamento automático de problemas/exceções para os gerentes/responsáveis pelos processos (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014, p. 34).

Iritani *et al.* (2015) apresentam três abordagens de aplicação do BPM, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1 – Abordagens de aplicação de BPM.

Abordagem de Aplicação de BPM	Descrição
Tecnologia e sistemas de informação	Entende BPM como uma solução para negócios utilizando sistemas de software ou tecnologias para automatizar e gerenciar os processos de negócio.
Gestão e melhoria de processos de negócio	Entende BPM como uma abordagem para gerenciar e melhorar os processos de negócio com foco em seu ciclo de vida.
Gestão da organização por processos de negócio	Entende BPM como uma abordagem para gerenciar uma organização por meio da visão de processos de negócio (foco vai além dos processos de negócio).

Fonte: IRITANI *et al.* (2015, p. 166).

2.2.1 Princípios do BPM

De acordo com Vom Brocke *et al.* (2014), existem na literatura várias tentativas de estabelecer diretrizes para a implementação de BPM, mas estas não refletem suficientemente os princípios de um bom BPM. Em alguns casos, os projetos são denominados como BPM mas não obedecem seus princípios essenciais; em outros, métodos como a modelagem de processos são aplicados, porém de maneira muito restrita. Apesar de já existirem estudos que indicam os aspectos a serem considerados em iniciativas de BPM, ainda há pouco conhecimento sobre os princípios essenciais para que haja planejamento e coordenação corretos de iniciativas de BPM em nível estratégico. Assim, os autores propõem um conjunto de princípios que caracterizam o BPM e orientam seu uso bem-sucedido nas organizações, construídos através da opinião de especialistas e grupos focais deste campo de pesquisa, tanto da área prática quanto da acadêmica.

- *Princípio da Consciência do Contexto*: este princípio aponta que o BPM deve considerar o ambiente organizacional no qual será implantado e não ser aplicado como uma “receita” pronta. É necessário que haja uma preocupação com as diferenças entre as organizações (como tamanho, estratégia e objetivos) e dentro das organizações (como tipos de processos e recursos disponíveis). Sendo assim, o BPM deve se adaptar às circunstâncias existentes, à organização e diferenciar a gestão dos processos de negócio de acordo com a natureza do processo (VOM BROCKE *et al.*, 2014; UBAID e DWEIRI, 2020).

- *Princípio da Continuidade*: o BPM não deve ser introduzido como um projeto de curto

prazo, mas como uma prática permanente e contínua que permita o aumento da eficiência e eficácia da organização. Assim, os valores do BPM devem ser internalizados e tornados parte da cultura da organização (VOM BROCKE *et al.*, 2014; UBAID e DWEIRI, 2020).

- *Princípio da Capacitação*: trata-se da necessidade de desenvolver capacidades individuais e organizacionais de BPM dentro da organização, ao invés de simplesmente investir em consultores ou em ferramentas que poderão não compreender de fato as necessidades da empresa e não serem utilizados plenamente para ao alcance dos objetivos. É necessário que o BPM não se limite a “apagar incêndios”, mas seja trabalhado a fim de alcançar êxito também em demandas futuras (VOM BROCKE *et al.*, 2014). Com base nisso, é possível afirmar que o processo de recrutamento de pessoas possui papel fundamental para lidar com os efeitos pretendidos pela gestão nos objetivos de BPM (CHRISTIANSSON e RENTZHOG, 2020).

- *Princípio do Holismo*: o BPM não deve ser focado apenas em uma ou algumas áreas da organização, mas contemplar toda a cadeia de valor, bem como não deve ser tratado apenas como um exercício de modelagem, mas considerar aspectos estratégicos, metodológicos, técnicos e sociais (VOM BROCKE *et al.*, 2014). Hung (2006) afirma que o BPM tenta superar melhorias limitadas a partes isoladas de processos empresariais, bem como abordar a interdependência da estratégia, pessoas, processos e tecnologia a fim de realizar negócios objetivos. A compreensão da natureza holística do BPM ressalta a relevância da cultura organizacional como fator de influência para o BPM (VUKŠIĆ, VUGEC e LOVRIĆ, 2017).

- *Princípio da Institucionalização*: o BPM deve ser incorporado na estrutura organizacional da empresa, não devendo ser tratado apenas como uma responsabilidade *ad hoc*. Faz-se necessária a introdução de papéis e responsabilidades formais de BPM a fim de garantir que esta abordagem receba o peso necessário e alcance seus objetivos (VOM BROCKE *et al.*, 2014). O BPM afeta todos os aspectos da organização, desde a estrutura até a gestão, de modo que a organização deve estar preparada para reconhecer seu impacto a nível corporativo (HUNG, 2006). Christiansson e Rentzhog (2020) explicam que o BPM deve estar integrado ao trabalho da organização de modo a obter processos horizontais, pensados e executados com foco no cliente.

- *Princípio do Envolvimento*: afirma que é essencial que todas as partes interessadas

e afetadas pelo BPM sejam envolvidas, visto que isso promove um senso de pertencimento, aumenta o comprometimento e o desempenho organizacional e diminui a resistência. A participação dos funcionários não deve ser negligenciada (VOM BROCKE *et al.*, 2014; UBAID e DWEIRI, 2020). A capacidade de resposta dos funcionários, bem como seu empenho, são fatores críticos para o alcance dos resultados (CHRISTIANSSON e RENTZHOG, 2020).

- *Princípio do Entendimento Conjunto*: o BPM deve ser um mecanismo para introduzir e sustentar uma linguagem comum, permitindo que todos visualizem e analisem os sistemas organizacionais. O pensamento de processo na cultura organizacional requer que este seja um termo compartilhado pelas partes interessadas, de modo que todos entendam os processos e como buscar sua melhoria (VOM BROCKE *et al.*, 2014; UBAID e DWEIRI, 2020).

- *Princípio do Propósito*: a abordagem BPM não deve ser implantada apenas por estar “em alta” no momento. É necessário que ele esteja alinhado com a missão e os objetivos estratégicos da empresa e seja utilizado como método de gestão para promover mudança organizacional e criação de valor (VOM BROCKE *et al.*, 2014). É importante que se crie transparência sobre o negócio e o sistema organizacional, bem como que a alta gestão comunique seus objetivos estratégicos de modo a alcançar os pré-requisitos para o alinhamento (CHRISTIANSSON e RENTZHOG, 2020).

- *Princípio da Simplicidade*: o BPM deve ser econômico, focando em soluções simples e equilibrando entradas com saídas de processos organizacionais mais eficientes e eficazes. A empresa deve buscar a forma mais simples de atingir seus objetivos de BPM (VOM BROCKE *et al.*, 2014; UBAID e DWEIRI, 2020).

- *Princípio da Apropriação Tecnológica*: o BPM deve fazer uso oportuno das tecnologias. A seleção, adoção e exploração de tecnologias da informação devem ser inerentes ao BPM e gerenciadas de modo a dar suporte à empresa, não a departamentos ou indivíduos isolados (VOM BROCKE *et al.*, 2014). Ubaid e Dweiri (2020) afirmam que deve ser utilizado um nível adequado de tecnologia em projetos de BPM, em especial tecnologia da informação.

2.2.2 Elementos Essenciais do BPM

Tendo em vista a crescente importância do BPM nas organizações, faz-se necessária uma compreensão de como abordá-lo, bem como de uma estrutura que

permita a visão holística do BPM, ou seja, como uma capacidade organizacional e não apenas como a execução do ciclo de vida do processo. Deste modo, Rosemann e Vom Brocke (2010) definem seis elementos principais considerados fatores críticos de sucesso para o BPM e que precisam ser considerados pelas organizações que buscam o sucesso utilizando esta abordagem.

- *Alinhamento Estratégico*: o BPM deve estar alinhado à estratégia geral da organização, ou seja, as prioridades organizacionais e os processos empresariais devem estar relacionados e permitir uma ação contínua e eficaz que otimize o desempenho organizacional. Deste modo, os processos devem ser pensados, executados e mensurados conforme as prioridades estratégicas da empresa (ROSEMANN e VOM BROCKE, 2010). Todavia, os autores explicam que não é apenas a estratégia de BPM que deve ser voltada para a estratégia empresarial, mas que um BPM bem-sucedido também pode moldar a estratégia da empresa quando este se torna um diferencial competitivo da organização (VOM BROCKE e ROSEMANN, 2015).

- *Governança*: trata da prestação de contas apropriada e transparente em termos de funções e responsabilidades para diferentes níveis de BPM, além de projetar os processos de tomada de decisão e recompensas a fim de orientar as ações relacionadas ao processo (ROSEMANN e VOM BROCKE, 2010; UBAID e DWEIRI, 2020).

- *Métodos*: conjunto de ferramentas e técnicas que dão suporte às atividades ao longo do ciclo de vida do processo, como, por exemplo, métodos que facilitam a modelagem ou análise de processos (ROSEMANN e VOM BROCKE, 2010). Para obtenção do sucesso do BPM, é necessário que sejam utilizadas ferramentas e técnicas eficazes (UBAID e DWEIRI, 2020).

- *Tecnologia da Informação (TI)*: consiste na utilização de ferramentas de TI como suporte para as iniciativas de BPM. As soluções de TI, nesse contexto, têm se manifestado através de sistemas com reconhecimento de processos, ou seja, o software tem um entendimento explícito do processo que precisa ser executado (ROSEMANN e VOM BROCKE, 2010). A implantação de estratégias de TI permite a integração de sistemas de gestão de desempenho para gerir os processos empresariais (HUNG, 2006).

- *Pessoas*: relacionado ao capital humano da organização. Trata-se dos indivíduos e grupos que se aprimoram e aplicam seus conhecimentos e habilidades de

gerenciamento de processos de modo a melhorar o desempenho da organização (ROSEMANN e VOM BROCKE, 2010), como analistas de processos, gerentes de processos, proprietários de processos ou outras funções relacionadas a processos (MENDLING *et al.*, 2018).

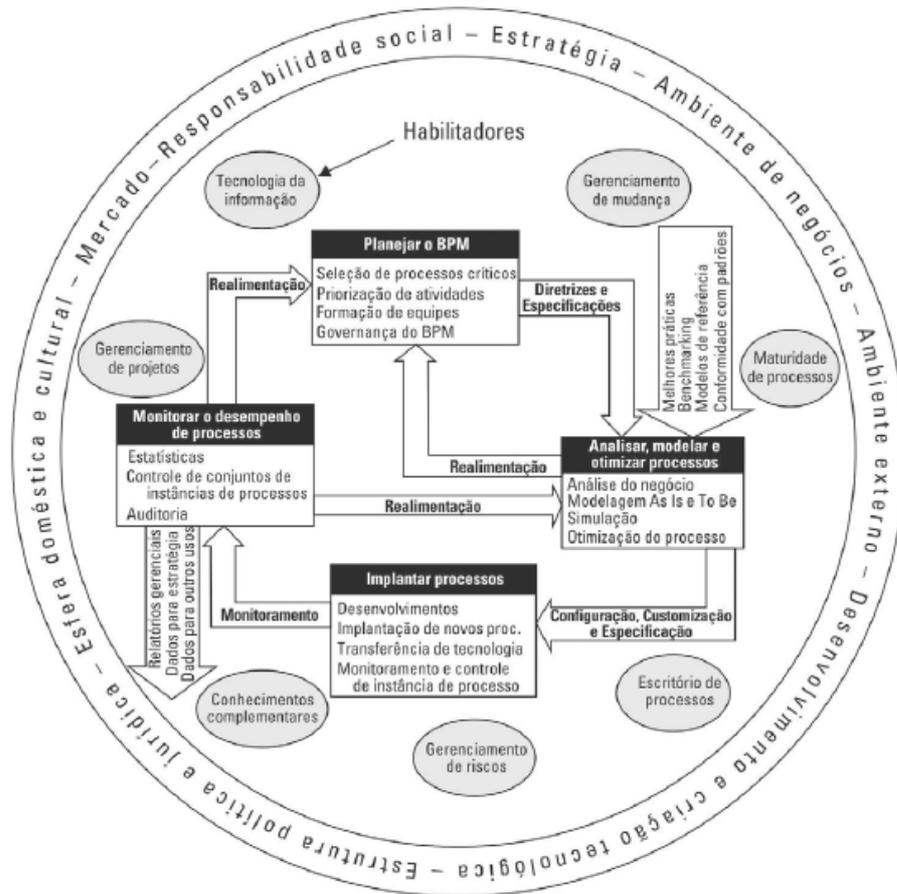
- *Cultura*: está relacionada aos valores e crenças coletivos em relação à organização. Trata-se de criar um ambiente que facilite e complemente as iniciativas de BPM (ROSEMANN e VOM BROCKE, 2010). De Bruin (2009, p. 135) resume tal conceito como “aceitação, prática e promoção do BPM dentro da organização”.

2.2.3 Ciclo de Vida do BPM

O BPM é uma abordagem que pode ser aplicada de diversas formas nas organizações, visto se tratar de uma atividade essencialmente humana. A literatura apresenta uma vasta gama de ciclos de BPM, mas todos consideram que a organização que os está implantando deve possuir uma estrutura preparada para tal, seja ela formal ou não (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) realizaram uma análise de diversos modelos disponíveis, sendo considerados aqueles de maior visibilidade e mais citados na literatura. Foram analisados os seguintes modelos: Harrington, Esseling & Nimwegen (1997), Burlton (2001), Jost & Scheer (2002), Smith & Fingar (2003), Khan (2003), Muehlen & Ho (2005), Havey (2006), Schurter (2006), Kirchmer (2006), Jeston & Nelis (2006) e ABPMP (2009). A partir do confronto desses modelos, elaborou-se o Ciclo de BPM Unificado, apresentado na Figura 2, e que será utilizado como base para a presente pesquisa. Este ciclo é composto de quatro etapas principais: (I) planejar o BPM; (II) analisar, modelar e otimizar processos; (III) implantar processos; e (IV) monitorar o desempenho de processos. Nem sempre será necessário seguir todas as etapas para implantar o BPM, visto que isto dependerá da realidade de cada organização.

Figura 2 – Ciclo de BPM Unificado.



Fonte: Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 77).

2.2.3.1 Planejamento do BPM

O planejamento do BPM objetiva definir as atividades de BPM que contribuirão para que as metas organizacionais sejam atingidas, bem como criar as condições necessárias para que o BPM seja conduzido (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014). Dumas *et al.* (2013) afirmam que antes mesmo de a empresa considerar a utilização do BPM, é provável que se tenha uma ideia dos problemas operacionais que se pretende resolver. Assim, caso a empresa já tenha realizado atividades de BPM antes, é possível que haja uma predefinição de processos críticos; caso contrário, deve-se iniciar com a identificação dos processos mais relevantes, seus escopos e a relação entre eles.

É fundamental criar o procedimento de gestão do processo, desenvolvendo-se a visão do processo e sua concepção, e não apenas mapear processos e criar seus modelos. Assim, após a análise inicial das necessidades da empresa e da definição

da visão de estado futuro desejada, é preciso realizar um treinamento em BPM e a atribuição de papéis, que poderá se dar através da utilização de modelos de competência. A partir daí pode-se iniciar, de fato, o projeto de implementação do BPM (HRABAL *et al.*, 2021).

O Planejamento do BPM consiste em:

- Entender o ambiente externo e interno e a estratégia.
- Manter a governança de processos, estabelecer estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças.
- Criar/atualizar a organização do Manual do Sistema de Gestão de BPM.
- Preparar, no todo ou em parte, a estrutura de classificação de atividades/processos.
- Definir a gestão de projetos para implantação.
- Selecionar, entender os elementos básicos e priorizar processos.
- Indicar recursos necessários para a análise, modelagem e otimização de processos.
- Formar equipes de trabalho para processos específicos.
- Atentar para as armadilhas comuns que geram problemas ao planejamento de BPM.
- Realimentar o planejamento (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014, p. 77).

2.2.3.2 Análise, modelagem e otimização de processos

Esta etapa consiste em entender o processo de negócio detalhadamente. Dumas *et al.* (2013) chamam essa fase de “descoberta do processo”. Esta fase costuma resultar em modelos de processo que reflitam o entendimento das pessoas de como o trabalho é feito na organização.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) ressaltam a importância de que o responsável pela modelagem garanta que os interlocutores estejam realizando o procedimento de forma objetiva e não descrevendo uma situação almejada. Isto porque é comum, ao se realizar a modelagem do processo, ocorrer o julgamento do modo como as coisas são executadas e se pensar nas mudanças desejadas.

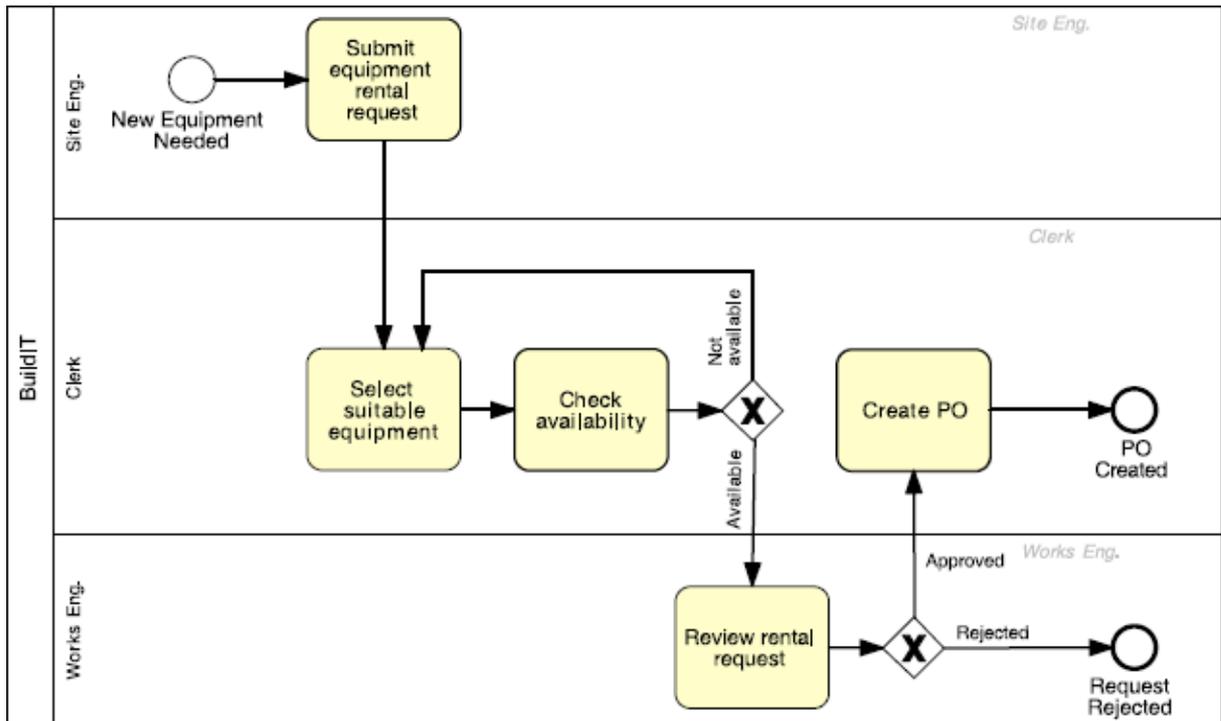
Os modelos de processo obtidos destinam-se a facilitar a comunicação entre as partes envolvidas no BPM, de modo que devem ser de fácil entendimento. Dumas *et al.* (2013) afirmam que é comum a utilização de diagramas, destacando os fluxogramas. A Figura 3 apresenta um exemplo de fluxograma dividido em raias, que representam os diferentes papéis funcionais da organização que atuam no processo.

Segundo os autores do Ciclo BPM Unificado, as principais atividades desta etapa consistem em:

- Analisar o negócio onde o processo está inserido.
- Modelar os processos na situação atual.

- Quando necessário e possível, comparar o modelo com melhores práticas e benchmarking.
- Otimizar processos, gerando modelos para a situação futura (*To-Be*).
- Gerenciar a mudança.
- Detalhar o Gerenciamento de Projeto de implantação dos processos.
- Realimentar o planejamento do BPM (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014, p. 78).

Figura 3 – Exemplo de fluxograma.



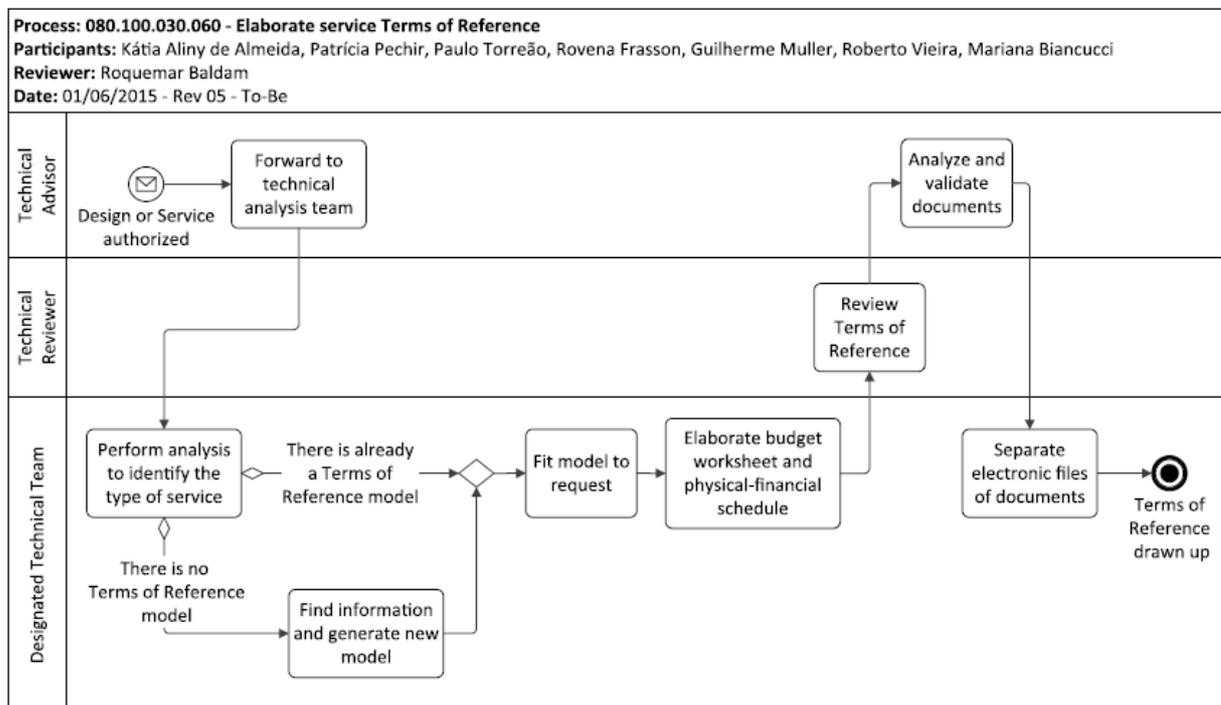
Fonte: Dumas *et al.* (2013, p. 17).

Assim, após o entendimento detalhado do processo modelado, o mesmo deverá ser analisado com o objetivo de identificar os problemas existentes, como tempo ocioso e retrabalho, por exemplo. Esta fase de avaliação e identificação de problemas e oportunidades de melhorias é chamada de análise do processo. A seguir, é preciso identificar e analisar as possíveis soluções para o problema, devendo sempre ter em mente que a resolução de um problema pode ocasionar outro. Além disso, realizar mudanças não é tão simples quanto possa parecer, em especial quando se altera a forma com que as pessoas estão acostumadas a realizar as atividades (DUMAS *et al.*, 2013).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) explicam que nesta etapa é importante criar um ambiente de discussão, onde as partes envolvidas questionem a real necessidade daquele processo, o valor que ele agrega à organização, bem como as formas de melhorá-lo e inová-lo. Além disso, não é necessário iniciar a modelagem do zero,

sendo possível utilizar, por exemplo, as melhores práticas de processos de terceiros e modelos de referência de processos. Afirmam também que a perspectiva que tem dominado a modelagem de processos é a perspectiva funcional (representação com foco nas atividades envolvidas) e que uma das metodologias mais difundidas tem sido o *Business Processes Model and Notation* (BPMN), utilizado para representar processos de negócios na forma de um diagrama. O objetivo é facilitar a compreensão do processo até por aqueles que não estão tão familiarizados com o mesmo. A Figura 4 apresenta um exemplo de modelagem utilizando o BPMN, sendo possível observar sua similaridade com o fluxograma constante na Figura 3.

Figura 4 – Modelagem de processos usando BPMN.



Fonte: Costa *et al.* (2019, p. 11).

Algumas falhas e armadilhas comuns na fase de análise, modelagem e otimização de processos são: (a) ausência de alinhamento da modelagem de processos à estratégia da organização e à governança; (b) falta de definição sobre qual processo será obtido, se o estado atual ou o pretendido, visto que aquele que está fornecendo os dados pode repassar informações distorcidas; (c) barreiras de linguagens; (d) modelagens gráficas desnecessárias; (e) não saber para quem se está modelando; (f) documentos muito extensos, uma vez que as pessoas normalmente não gostam de ler regras e procedimentos; (g) acreditar que apenas o diagrama é

capaz de explicar o modelo completo; (h) imaginar que uma modelagem deva servir a qualquer propósito; (i) modelar sem a presença dos reais especialistas/executores do processo; (j) usar excesso de tecnologia no momento das entrevistas; (k) ter pressa excessiva de gerar o diagrama do processo; (l) intimidar o entrevistado com a obrigação de entender o método usado; (m) entrevistado não comprometido; (n) utilizar pessoas inexperientes como modeladores de processo; (o) adquirir ferramentas sem necessidade; (p) não definir previamente o escopo da modelagem; (q) perder-se em pequenos detalhes e na perfeição absoluta do modelo; (r) esquecer que o propósito do processo são produtos, e não modelos; (s) excesso de confiança em melhores práticas ou modelos externos; e (t) trabalho excessivo centrado na manutenção da base de processos modelados (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

2.2.3.3 Implantação de processos

Finalizada a etapa de modelagem do processo, as mudanças definidas devem ser implementadas para que o processo seja colocado em execução (DUMAS *et al.*, 2013; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) destacam que essa é uma etapa crítica pois é quando de fato o novo processo será repassado aos executores e os efeitos das mudanças serão percebidos. Para que ela ocorra adequadamente é necessário que os executores do processo sejam treinados, estejam confiantes e possuam suporte adequado, bem como que o desempenho do processo seja o planejado ou ao menos considerado satisfatório. Nesta etapa sugerem-se que sejam realizadas as atividades listadas a seguir, embora, como cada processo possui suas particularidades de implantação, a sequência pode ser alterada.

- Detalhar e executar o Gerenciamento do Projeto de implantação.
- Montar a equipe que fará a implantação.
- Coordenar o ajuste de instalações, equipamentos e software (se necessário).
- Coordenar os testes e/ou piloto da solução.
- Gerenciar o plano de transferência de tecnologia.
- Treinar e dar apoio continuado à equipe executora.
- Desenvolver e executar os programas de marketing da solução.
- Transferir controle de execução e a monitoria de instâncias do processo implantado aos executores.
- Verificar se é necessário e implantar (se for o caso) a melhoria de processos em execução.
- Cuidar da gestão da mudança na fase de implantação (BALDAM, VALLE e

ROZENFELD, 2014, p. 78).

2.2.3.4 Monitoramento do desempenho de processos

Os processos implantados devem ser monitorados de modo a controlar a eficácia e eficiência dos mesmos, bem como o atendimento às expectativas. Através dos dados coletados por meio deste monitoramento, será possível que os analistas e os tomadores de decisão identifiquem os ajustes necessários para controlar melhor a execução dos processos (DUMAS *et al.*, 2013; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

A execução do monitoramento de um processo pressupõe a existência de indicadores que permitam avaliá-lo. Estes podem ser de diversos tipos, podendo estar alinhados ao objetivo desejado, como custos ou produção, e/ou ao propósito de uma metodologia, como o *Balanced Scorecard*¹. A utilização de indicadores permite medir melhorias obtidas, motivar e empenhar os trabalhadores quanto ao alcance dos objetivos definidos, identificar atividades que não estão apresentando o resultado esperado, situar a organização em relação aos valores definidos e possíveis desvios, bem como facilitar a implementação e os ajustes necessários (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

A fase de monitoramento, diferentemente das etapas de análise e implantação de um processo, é uma atividade contínua. A ausência de monitoramento e melhoria contínua culminará na degradação dos processos, de modo que eles precisam ser constantemente adaptados e aprimorados, a fim de acompanhar o cenário de constantes mudanças vivenciado pelas organizações (DUMAS *et al.*, 2013).

As principais atividades desta fase consistem em:

- Apoiar o registro de desempenho dos processos ao longo do tempo.
- Realizar benchmarking com referenciais externos e internos.
- Realizar auditorias do processo em uso.
- Realizar análise da maturidade da organização/unidade de negócios.
- Planejar e distribuir os dados de monitoramento do desempenho (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014, p. 78).

Com base no exposto, destaca-se a necessidade da utilização do BPM como um ciclo, de modo que as saídas do monitoramento e controle retroalimentem as

¹ *Balanced Scorecard* é visto como um instrumento de implementação da estratégia de uma organização, um sistema de gestão estratégica. Através dele o processo de criação de valor na organização pode ser monitorado (BOCHENEK, 2019).

demais fases do ciclo (DUMAS *et al.*, 2013; BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014).

2.3 O SETOR PÚBLICO E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

A administração pública consiste nas atividades realizadas pelo Estado a fim de executar os interesses coletivos (LOURENÇO, 2016). A Constituição Federal da República Federativa do Brasil determina que 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” (BRASIL, 1988).

O princípio da legalidade prevê que o agente público poderá fazer apenas o que está previsto em lei, agindo de acordo com os interesses da sociedade com base nas leis estabelecidas. Já o princípio da impessoalidade está ligado à isonomia, ou seja, tratar a todos igualmente, utilizando critérios objetivos e mantendo-se neutro nas decisões. Quanto ao princípio da moralidade, tem-se que o agente público não deve observar apenas as leis, mas também atuar pautado na ética e na moral. O princípio da publicidade trata de tornar públicos e transparentes os atos governamentais, de modo que estes sejam de conhecimento público. Finalmente, o princípio da eficiência, o qual foi incluído pela Emenda Constitucional nº 19/1998, refere-se à necessidade de o agente público executar suas atividades visando atender as necessidades da sociedade, de forma imparcial, neutra e transparente, buscando a qualidade, a eficácia e a desburocratização dos serviços prestados (LOURENÇO, 2016; TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017).

Desde meados do século XIX, a administração pública brasileira utiliza o modelo burocrático, implantado com o principal objetivo de acabar com o nepotismo e a corrupção; assim, observou-se a necessidade de controle mais rígido dos processos, em especial os de admissão e de compras públicas. Entretanto, o excesso de regulamentos e normas ocasionou efeitos negativos aos cidadãos que necessitam dos serviços públicos, destacando-se a redução da eficiência e a lentidão dos processos. Deste modo, considerando as disfunções e a crise do modelo burocrático, bem como as mudanças na economia e no mercado, surgiu o modelo gerencial (LOURENÇO, 2016).

O modelo gerencial, também conhecido como nova gestão pública ou *New Public Management*, objetiva aumentar a qualidade dos serviços e reduzir os custos,

de modo que o Estado direcione seus esforços para a prestação de serviços à sociedade com maior transparência, eficiência e eficácia. Este novo modelo reforça a necessidade de redução do tamanho do Estado e modernização da gestão pública; além disso, ele se inspira fortemente na administração privada, inclusive através da utilização de ferramentas administrativas (CASTRO e CASTRO, 2014; LOURENÇO, 2016; TEIXEIRA e RIBEIRO, 2017).

Portanto, a Nova Gestão Pública passa a ser baseada em critérios de eficiência, eficácia, qualidade e desempenho, sendo suas principais características:

- a administração profissional, autônoma e organizada de carreiras;
- uma maior competição entre as unidades administrativas;
- a disciplina no uso dos recursos;
- a descentralização administrativa;
- uma maior autonomia e capacitação gerencial do administrador público;
- a garantia da autonomia e do contrato, promovendo um bom funcionamento nos mercados;
- o maior controle dos resultados;
- a ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado;
- o uso de indicadores de desempenho transparentes (LOURENÇO, 2016, p. 38).

O setor público tornou-se complexo e se ele não fizer parte das soluções, acaba se tornando parte dos problemas percebidos. Anteriormente, o setor público era considerado acima de todas as partes; atualmente ele se torna cada vez mais parceiro de outros atores, alterando seus limites e interfaces (BOUCKAERT, 2019). Estas complexidades tem ganhado a atenção de estudiosos ao redor do mundo, em especial devido aos impactos da Nova Gestão Pública (aplicação de conceitos e práticas da gestão privada na gestão pública) sobre os funcionários públicos (NISHIMURA *et al.*, 2021).

A inovação no serviço público tornou-se assunto de interesse mundial, impulsionado por fatores como mudança no perfil da população que possui diferentes necessidades de serviços, aumento na utilização de plataformas digitais, diminuição no interesse por grandes governos e movimento a favor de modelos híbridos, baseados na comunidade ou em parcerias público-privadas (TATE *et al.*, 2018). O desempenho do Estado tem sido objeto de investigação e de práticas inovadoras, que buscam explorar as fontes de conhecimento e melhorar processos internos. A governança empresarial e a gestão dos processos empresariais ocupam uma posição de destaque nestes estudos (NASCIMENTO *et al.*, 2020).

A fim de atender as demandas dinâmicas dos ambientes sociais, econômicos e políticos, os governos têm projetado mudanças e metas de desempenho de modo

a melhorar sua eficiência e capacidade de resposta, inovar as operações internas e melhorar seus serviços, sendo o BPM uma das estratégias utilizadas (SYED *et al.*, 2018; KREGEL, DISTEL e CONERS, 2022).

Corradini, Polini e Re (2015) explicam que a administração pública se caracteriza por relações humanas e baseadas em papel (documentos e processos físicos). Entretanto, a mudança para um cenário de governo eletrônico tornou essas interações inadequadas, sendo necessário rever os aspectos relacionados às operações. Com isso, tem-se que os serviços públicos podem ser modelados, analisados e implementados usando ferramentas de processos de negócios, como o BPM, de modo que as administrações públicas possam reagir melhor à transformação na prestação de serviços e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e às empresas, apesar dos orçamentos decrescentes.

Bandara *et al.* (2018) afirmam que a utilização do BPM no setor público está aumentando ao redor do mundo. Todavia, apesar de ser um tópico de grande relevância para a inovação governamental, observa-se que no setor público os elementos essenciais do BPM, também denominados capacidades de BPM, ainda estão subdesenvolvidos, em especial no que tange aos “métodos” (NIEHAVES, PLATTFAUT e BECKER, 2013). Além disso, a implementação bem-sucedida do BPM tem sido desafiadora, com muitos projetos não concluídos ou que não alcançaram os resultados esperados (SYED *et al.*, 2018).

No ambiente público onde princípios constitucionais como legalidade, imparcialidade e moralidade devem ser observados, uma abordagem na qual o trabalho subdivide-se em atividades menores pode permitir a desburocratização de processos. Todavia, além do desafio de otimizar o processo sem deixar de observar os princípios constitucionais, outro desafio encontrado relaciona-se à cultura organizacional, uma vez que no serviço público é comum observar a resistência excessiva às mudanças, a inconsistência das metas, a falta de meritocracia, a ocultação de informações, dentre outros fatores (ANDERSSON *et al.*, 2018).

Bandara *et al.* (2018) explicam que em muitos locais utiliza-se a consultoria para implementação do BPM; entretanto, os esforços coordenados abrangendo toda a organização obterão melhores resultados, sendo o treinamento em BPM um fator de grande relevância. Manfreda, Buh e Štemberger (2015) ressaltam a importância da realização de *workshops*, em especial na etapa inicial e na modelagem de processos, visto que estes possibilitam a troca de conhecimentos. Outro ponto destacado é a

necessidade de manter a motivação dos funcionários de modo que eles participem ativamente em todo o processo. É importante considerar as sugestões de melhoria propostas pelos funcionários, pois conseqüentemente eles se tornam menos resistentes às mudanças. Destacam ainda que um dos benefícios da implementação do BPM é certamente a melhoria da comunicação entre os departamentos e a melhoria da estrutura organizacional.

Syed *et al.* (2018) destacam que as organizações do setor público têm características diferentes das do setor privado e, da mesma forma, o contexto de países em desenvolvimento é muitas vezes diferente do contexto de países desenvolvidos. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) apontam algumas diferenças de abordagens do BPM entre organizações públicas e privadas, as quais encontram-se resumidas no Quadro 2.

Alguns fatores críticos de sucesso do BPM no setor público são citados por Syed *et al.* (2018): 1) suporte da alta administração e compreensão do BPM; 2) comunicação das estratégias de BPM; 3) preparação para mudança organizacional; 4) envolvimento de clientes (cidadãos) e outras partes externas interessadas; 5) escolha da equipe de BPM; 6) alívio do medo de *downsizing*; 7) empoderamento; 8) infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação; 9) habilidades de gerenciamento de projetos; 10) conhecimento das tecnologias de informação e comunicação; 11) cultura; 12) governança de TI; 13) clareza e alinhamento estratégico; e 14) fatores ambientais externos.

Algumas melhorias trazidas pelo BPM em organizações públicas indicadas por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) são: 1) implantação do e-Gov (programas de Governo Eletrônico); 2) simplificação do atendimento ao cidadão, tendo em vista a simplificação de processos e procedimentos; 3) garantia ao cidadão do acesso à informação; 4) responsabilidade fiscal e melhor execução de serviços apesar das restrições de gastos com pessoal; e 5) aumento de produtividade. No Brasil, “o Governo Federal tem apoiado fortemente a proposta de usar Gerenciamento de Processos em suas ações, como uma das formas de apoiar o e-GOV” (BALDAM, VALLE e ROZENFELD, 2014, p. 56).

Quadro 2 – Diferenças de abordagens entre organizações públicas e privadas.

Aspecto	Organização Pública	Organização Privada
Propósitos da organização	Atender as necessidades da população	Atender as necessidades do mercado para obter lucro e vantagem competitiva
Tipo de controle	Custos	Lucro
Indicadores de desempenho	Menor número de indicadores e metas	Maior número de indicadores e metas
Formas de medir eficácia e eficiência	Maior dificuldade em medir eficiência e eficácia	Possibilidade de estabelecer internamente margens aceitáveis de satisfação
Características do serviço prestado	Continuidade, regularidade, uniformidade, generalidade, obrigatoriedade e regulação	Possibilidade de restringir a clientela a ser atendida (respeitadas as condições de não discriminação)
Estrutura organizacional	Maior rigidez, dificultando alterações	Maior agilidade para realização de alterações
Acesso aos processos (procedimentos) pelos clientes	Necessário dar visibilidade dos procedimentos a todos que solicitarem	Acesso restrito, visto poder tratar-se de diferencial competitivo
Ações que implicam em conhecer e discutir os processos	Implantadas com menor frequência	Implantadas com maior frequência
Pressão do mercado	Menor pressão	Maior pressão devido à concorrência
Aquisição de ferramentas e serviços que permitem melhorar desempenho	Necessidade de seguir legislações, processos mais morosos e nem sempre a ferramenta desejada é a adquirida	Facilidade de aquisição conforme desejado
Controle burocrático	Controle documental mais extenso, às vezes redundante	Necessidade menor de controle

Fonte: Adaptado de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 ABORDAGEM E TIPOS DE PESQUISA

A presente pesquisa, com base na abordagem do problema, classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Algumas características deste tipo de pesquisa são: o levantamento e análise dos dados ocorrem simultaneamente; os estudos objetivam compreender o objeto, ou seja, são descritivos; e a influência do pesquisador é considerada fundamental na pesquisa (MASCARENHAS, 2012).

Neste tipo de pesquisa busca-se uma aproximação com o objeto de estudo, sem a preocupação de medir ou quantificar o fenômeno. Utiliza-se de comparações, interpretações e descrições e os participantes da pesquisa têm relação com o objetivo do estudo (OLIVEIRA, 2021).

Em relação à natureza, o estudo classifica-se como pesquisa aplicada, visto que objetiva gerar conhecimentos a serem aplicados de forma prática a fim de resolver problemas específicos (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Quanto ao objetivo da pesquisa, trata-se de uma pesquisa descritiva, a qual visa descrever um fenômeno ou as características de uma população, podendo identificar a existência de correlação entre variáveis analisadas (MASCARENHAS, 2012). Cervo, Bervian e Silva (2007) afirmam que nas ciências humanas e sociais a pesquisa descritiva se desenvolve através da análise de dados e problemas que merecem ser estudados, mas não estão documentados, de modo que os dados devem ser coletados em seu hábitat natural e registrados de forma ordenada para que possam ser estudados.

O estudo iniciou-se pela realização de uma pesquisa bibliográfica, visto a necessidade de se identificar o que já existe sobre o tema. Este tipo de pesquisa busca explicar um problema através de referências teóricas contidas em livros, artigos, dicionários, enciclopédias, teses e dissertações (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007; MASCARENHAS, 2012). É indispensável para que se demonstre as características de um objeto de estudo (BARROS e LEHFELD, 2007).

Utilizou-se como metodologia norteadora a pesquisa-ação, que, de acordo com Thiollent (2011):

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes

representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2011, p. 20).

Este tipo de pesquisa baseia-se em dados concretos a fim de resolver um problema que, em um contexto organizacional, geralmente possui natureza mais técnica. Além disso, o pesquisador não age como observador apenas, mas participa ativamente e coopera com os demais envolvidos (MASCARENHAS, 2012; THIOLLENT, 2011).

ThiolleNT (2011) ressalta que na pesquisa-ação o pesquisador não pretende se limitar a aspectos acadêmicos ou burocráticos, mas atuar ativamente na realidade dos fatos estudados, adquirindo experiência e produzindo conhecimentos, além de fazer avançar os debates e discussões inerentes ao tema.

A opção por este tipo de pesquisa “reconhece a relevância de um debate coletivo que problematiza as situações da realidade, considerando as ideias iniciais do grupo, para que sejam ampliadas com análises e reflexões coletivas fundamentadas teoricamente” (CAMPOS, 2020, p. 11-12).

3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Matriz de Pesquisa apresentada no Quadro 3, foi elaborada com base em Choguill (2005). Nela são relacionados os objetivos específicos da pesquisa com os instrumentos utilizados para seu desenvolvimento.

A fim de atingir o primeiro e o segundo objetivos específicos, realizaram-se sessões de grupo focal com servidores localizados e atuantes na área de Gestão de Pessoas do Ifes. O convite para participação foi encaminhado para o grupo de distribuição de mensagens (*e-mail*) do Fórum de Gestão de Pessoas, sendo entregue a todas as Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas, Diretoria de Gestão de Pessoas e coordenadorias sistêmicas. O número de participantes de cada sessão e sua representatividade encontram-se detalhados no capítulo de Resultados e Discussões. Os grupos focais tiveram como objetivo a discussão de experiências, ideias e opiniões acerca do tema estudado, possibilitando a coleta dos dados necessários para atingimento do objetivo geral do estudo.

Os grupos focais, ou grupos de foco, consistem em um método de obtenção de dados qualitativos com múltiplos participantes, proporcionando um ambiente seguro para o compartilhamento de perspectivas e ideias sobre o tema estudado, prezando

pela espontaneidade (CYR, 2019). Não se trata apenas de um grupo de pessoas reunidas para falar, mas um conjunto de participantes selecionados por possuírem características em comum que tenham relação com o tema do grupo focal. Neste tipo de método, cria-se um ambiente seguro para que os participantes possam partilhar seus pontos de vista, sem a necessidade de votações ou de se chegar a um consenso (KRUEGER e CASEY, 2015).

O Quadro 3 apresenta as técnicas e ferramentas utilizadas para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Quadro 3 – Matriz de pesquisa.

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METODOLOGIA NORTEADORA	TÉCNICAS E FERRAMENTAS
Propor um <i>framework</i> para a implantação com melhoria dos processos de contratação de professores substitutos em uma Instituição Pública Federal de Ensino	Planejar a implantação do gerenciamento de processos relacionados à contratação de professores substitutos, verificando a existência de possíveis disfunções	Pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de BPM Unificado • <i>Business Model Canvas</i> (BMC) • Matriz SWOT • Árvore da Realidade Atual (ARA) • Matriz SIPOC • Grupo de foco
	Modelar o processo selecionado		<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de BPM Unificado • <i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN) • Grupo de foco
	Realizar a análise do processo modelado e dos instrumentos utilizados na sua execução, com vistas à otimização do processo		<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de BPM Unificado • <i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN)
	Elaborar uma estrutura de referência para implantação dos processos de contratação de professores substitutos		<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de BPM Unificado

Fonte: Elaborado pela autora com base em Choguill (2005).

A fim de atingir o primeiro objetivo específico, durante as sessões de grupo focal foram trabalhadas as seguintes ferramentas:

1) *Business Model Canvas*

Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que, para que se realize uma boa

reunião com vistas a promover a inovação em modelos empresariais, é necessário que haja uma compreensão compartilhada do que é um modelo empresarial. Um modelo de negócio mostrará de forma lógica como a organização cria, entrega e capta valor. O BMC é formado por nove blocos, que cobrem as principais áreas de um negócio, conforme demonstrado na Figura 5: (I) *customer segments* (segmento de clientes); (II) *value propositions* (proposta de valor); (III) *channels* (canais); (IV) *customer relationships* (relacionamento com clientes); (V) *revenue streams* (fontes de receita); (VI) *key resources* (recursos chave); (VII) *key activities* (atividades chave); (VIII) *key partnerships* (parcerias chave); e (IX) *cost structure* (estrutura de custos). A utilização desta ferramenta possibilitou à equipe envolvida uma melhor compreensão do “negócio” e das atividades realizadas pela Gestão de Pessoas.

Figura 5 – *Business Model Canvas*.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44).

2) *Matriz SWOT*

Trata-se de uma ferramenta de análise empresarial que considera fatores internos e externos à organização que podem influenciar no seu desempenho, possibilitando uma melhor percepção do ambiente empresarial. Estes fatores são divididos em uma matriz de quatro quadrantes, formada por forças (*Strengths*),

fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), gerando o acrônimo SWOT. Localizar os fatores influenciadores nestes quadrantes possibilita à organização o reconhecimento de suas competências centrais e auxilia no planejamento, elaboração de estratégias e tomadas de decisões (PHADERMROD, CROWDER e WILLS, 2019; TU, HSU e LU, 2021; WOJCIECHOWSKI e HADAŚ, 2020; ZAKERI, YANG e HASHEMI, 2019). As forças se referem a fatores que podem ser controlados dentro da organização e representam vantagens únicas da mesma; enquanto as fraquezas, apesar de também serem passíveis de controle, são elementos que fragilizam a organização. Para manter a competitividade é importante que a organização remova, ou ao menos reduza, os impactos gerados por estes pontos fracos. De outro lado, as oportunidades e ameaças são fatores externos à organização e sobre os quais ela não possui controle. As oportunidades ajudam a organização a crescer, enquanto as ameaças podem prejudicar o seu desempenho (TU, HSU e LU, 2021). A Figura 6 mostra um exemplo de Matriz SWOT. Neste estudo, esta ferramenta foi utilizada para identificar as características e a situação da equipe de Gestão de Pessoas.

Figura 6 – Matriz SWOT.

	Internal	External
Helpful	Strengths	Opportunities
Harmful	Weaknesses	Threats

Fonte: Tu, Hsu e Lu (2021, p. 3).

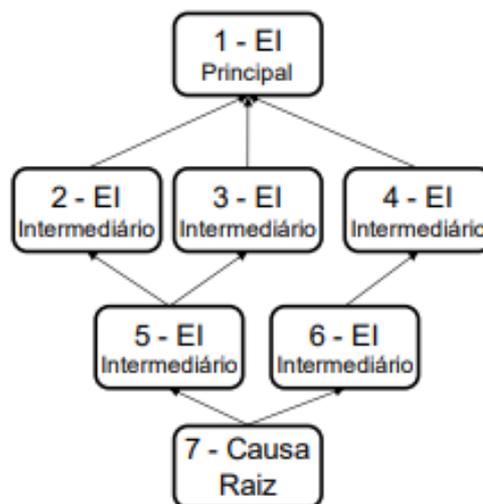
3) **Árvore da Realidade Atual (ARA)**

A ARA é uma ferramenta proveniente da Teoria das Restrições, criada pelo físico israelita Dr. Moshe Eliyahu Goldratt e publicada pela primeira vez no livro “*The Goal: Excellence in Manufacturing*” em 1984 (LIBRELATO *et al.*, 2014; MARGONAR e REGATTIERI, 2018; TROJANOWSKA e DOSTATNI, 2017). Segundo essa teoria, todo sistema possui alguma restrição que impede a organização de alcançar seus objetivos; portanto, sem essa restrição as metas seriam alcançadas com eficiência (MARGONAR e REGATTIERI, 2018). Os processos de pensamento desta teoria consistem em um conjunto de diagramas lógicos, dentre os quais situa-se a Árvore da Realidade Atual, que utiliza uma lógica que demonstra relações de causa e efeito

(MABIN *et al.*, 2018).

Esta ferramenta auxilia na identificação do que precisa ser mudado (KIM, MABIN e DAVIES, 2008), uma vez que descreve a realidade vivenciada pela organização. A ARA ajuda a identificar problemas e restrições de um processo, conhecidos como efeitos indesejáveis (EI). Esses efeitos indesejáveis são ligados por flechas, onde, na ponta da flecha está o EI causado pelo EI que está na cauda da flecha. Ela é lida de baixo para cima, de modo que na base está a causa raiz e no topo o EI principal, ou seja, aquele que deverá ser priorizado para ser minimizado ou eliminado, conforme mostrado na Figura 7. O principal objetivo da ARA é identificar as causas raízes de um EI (COSTA, 2011). Deste modo, a ferramenta foi utilizada para identificar os problemas existentes no processo de contratação de professores substitutos no Ifes e suas causas principais.

Figura 7 – Árvore da Realidade Atual.



Fonte: Costa (2011, p. 64).

4) **Matriz SIPOC**

Trata-se de uma ferramenta que resume as entradas e saídas de processos organizacionais em uma tabela. Ela permite identificar potenciais áreas de deficiência nos processos e avaliar soluções para aumentar sua eficácia (KLUMBYTE, BLIUDZIUS e FOIKADES, 2020; MAIER *et al.*, 2017).

De acordo com Maier *et al.* (2017), as informações mais importantes em uma matriz SIPOC são (Figura 8):

- Fornecedores (*Suppliers*) – refere-se às fontes de material, informações ou outros recursos consumidos e transformados durante o processo, como

sistemas, pessoas e organizações.

- Entradas (*Input*) – materiais, informações e outros recursos fornecidos por fornecedores que são consumidos ou transformados no processo.
- Processo (*Process*) – atividades que transformarão as entradas em saídas.
- Saídas (*Outputs*) – produtos ou serviços gerados pelo processamento.
- Clientes (*Customers*) – indivíduos, grupos, empresas, sistemas e outros que receberão os resultados.

A utilização da Matriz SIPOC possibilitou a identificação dos elementos básicos que compõem o processo, servindo como ponto de partida para o início da modelagem do processo de contratação de professores substitutos no Ifes.

Figura 8 – Exemplo de Matriz SIPOC.

Supplier	Input	Process	Output	Customer			
Seimas of the RL	Legal requirements	Selection of requirements for facilities	Making the RE priority queue	Municipality			
Ministry of Environment	STR requirements						
Ministry of Health	Requirements of hygiene norms						
Lithuanian Builders Association	Construction regulations						
Municipality	Requirements for facilities						
Experts	Weights and relevance of requirements for facilities	Assessment of requirements following the expert method	Publicly accessed facility management information system	Municipality			
		Selection of facilities assessment criteria					
Technical maintenance managers	Technical facility assessment data	Technical assessment of facilities	Rationally, publicly and effectively managed RE	Tenants of social housing			
Center of Registers	Statistical data						
Environmental protection Agency	Air pollution data						
"Kauno Energija" JSC	Statistical data						
Municipality	Requirements for facilities; data; rent price data; list of the queue for accommodation; financing						
Information Technology and Communications Department	Statistical data						
Independent RE assessor	Facility price data						
Statistics Lithuania	Statistical data						
						Offers for facilities management	Society
						Modeling the screening of alternatives	
			Simpler RE management and planning				

Fonte: Klumbyte, Bludzius e Foikades (2020, p. 6).

Na etapa de modelagem do processo de contratação de professores substitutos, além do grupo focal, foram utilizados o Ciclo de BPM Unificado, elaborado por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), e a notação BPMN, já descritos no Capítulo 2 deste relatório.

Posteriormente, realizou-se a análise do processo modelado e dos

instrumentos utilizados na sua execução, com vistas à melhoria e padronização. A análise do processo modelado considerou a detecção e eliminação de atividades desnecessárias e/ou em duplicidade, a existência de gargalos e a possibilidade de redução de fluxos. Em relação aos instrumentos, verificou-se sua adequação às legislações e normativas vigentes, bem como às necessidades apresentadas pelas equipes de Gestão de Pessoas, considerando-se, também, os problemas apontados no processo de contratação de professores substitutos e suas consequências. Esta etapa foi realizada utilizando o Ciclo de BPM Unificado, o BPMN e os resultados obtidos através da aplicação das ferramentas descritas anteriormente (BMC, Matriz SWOT, ARA e Matriz SIPOC).

Finalmente, após a realização das etapas supracitadas e considerando os resultados obtidos, elaborou-se uma estrutura para implantação dos processos de contratação de professores substitutos, a qual indica e descreve as etapas a serem realizadas, bem como apresenta o modelo do processo e os modelos de documentos necessários à sua execução.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação, a qual foi criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

[...] são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (BRASIL, 2008).

O Instituto Federal do Espírito Santo foi criado pela lei supracitada, através da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo e das Escolas Agrotécnicas Federais de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa. Tem como missão “promover educação profissional, científica e tecnológica pública de excelência, integrando de forma inovadora o ensino, a pesquisa e a extensão para construção de uma sociedade democrática, justa e sustentável” (IFES, 2019, p. 15). Além disso, o Ifes tem como visão de futuro “consolidar-se como referência em educação profissional, contribuindo para o desenvolvimento tecnológico e sustentável do Espírito Santo, com reconhecimento nacional e internacional” (IFES, 2019, p. 15).

Atualmente, o Ifes conta com 22 *campi* em funcionamento, incluindo o Centro de Referência em Formação e em Educação a Distância, além da Reitoria, estando presente em todas as microrregiões capixabas. Além disso possui 49 polos de educação à distância, o Polo de Inovação e a Cidade da Inovação (IFES, 2022B).

As Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas dos *campi*, assim como a Coordenadoria de Gestão de Pessoas da Reitoria, estão diretamente subordinadas à Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria e são responsáveis por planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades relacionadas aos recursos humanos, como recrutamento, seleção, desenvolvimento, concessão de benefícios e administração de pessoal. Estas coordenadorias gerais podem se dividir em Coordenadoria de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas, Coordenadoria de Cadastro e Benefícios de Pessoas e Coordenadoria de Pagamento de Pessoas (IFES, 2016A).

Dentro desse contexto, o presente estudo se concentrou na área de recrutamento e seleção realizada pelas Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas do Ifes.

3.4 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Considerando que o estudo teve como objeto procedimentos executados no Instituto Federal do Espírito Santo, julgou-se relevante a solicitação de autorização formal da instituição para a realização da pesquisa. A referida autorização, emitida pelo Reitor do Ifes, encontra-se no Apêndice A.

No que se refere à realização de sessões de grupo focal durante o estudo, ressalta-se que estas tiveram como objetivo principal a compreensão e discussão de procedimentos operacionais realizados pela Gestão de Pessoas, em especial aqueles ligados à contratação de professores substitutos. Não foram abordadas questões de cunho pessoal dos participantes ou que pudessem transgredir aspectos éticos. Todavia, a fim de resguardar a segurança de todos os participantes, antes de iniciar sua participação na pesquisa, esses concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cujo modelo consta no Apêndice B. O objetivo desse Termo foi esclarecer sobre a investigação a ser realizada, de modo que a manifestação da participação fosse de fato livre e consciente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

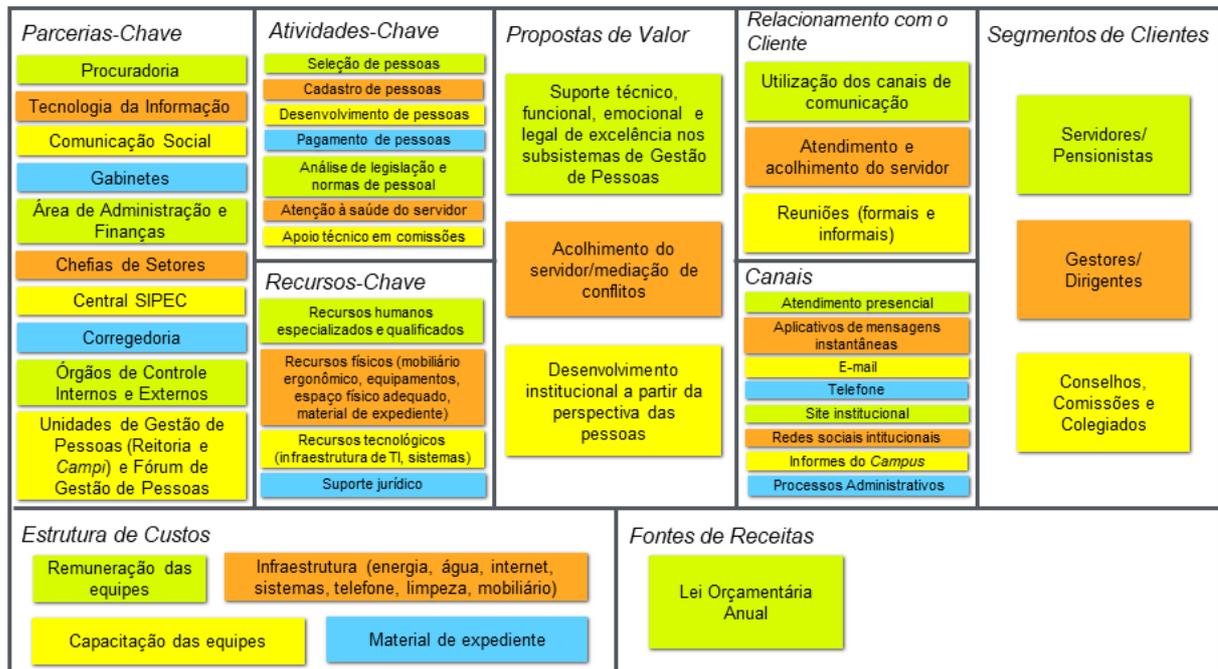
Conforme exposto por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), a primeira etapa do Ciclo de BPM Unificado consiste no Planejamento do BPM. O Ifes possui um Escritório de Gerenciamento de Projetos e Processos que tem a função de apoiar as equipes envolvidas na execução dos projetos provenientes do planejamento institucional, bem como apoiar os especialistas de negócios da instituição, de modo a evoluir as práticas operacionais e entregar maior valor aos clientes internos e externos (IFES, 2016B).

No que tange às atividades de Gestão de Pessoas, apenas sete processos encontram-se modelados, sendo estes, em sua maioria, processos cujos procedimentos operacionais estão mais concentrados na Reitoria, o que não se aplica ao processo de contratação de professores substitutos.

Quando se aborda o planejamento do BPM, um dos pontos essenciais é entender os ambientes externo e interno e a estratégia da organização. Além disso, antes de se iniciar a modelagem do processo faz-se necessária a análise do negócio onde o processo está inserido.

4.1.1 O Negócio

No dia 02 de agosto de 2022 realizou-se uma sessão de grupo focal de forma virtual, através da plataforma Google Meet, com o objetivo de elaborar o *Business Model Canvas* referente à área de Gestão de Pessoas do Ifes. A reunião contou com a participação de 31 membros da Gestão de Pessoas (incluindo a pesquisadora), compreendendo 16 dos 21 *campi*, além da Reitoria, Diretoria de Gestão de Pessoas (DRGP) e cinco das seis coordenadorias sistêmicas ligadas à DRGP. A utilização desta ferramenta visou possibilitar à equipe envolvida uma melhor compreensão do negócio e das atividades realizadas pela Gestão de Pessoas. O BMC produzido está apresentado na Figura 9.

Figura 9 – *Business Model Canvas* da Gestão de Pessoas do Ifes.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A ferramenta baseia-se em quatro pilares: o *quê* (oferta), para quem (cliente), como (infraestrutura) e quanto (finanças). Analisando-se o modelo gráfico gerado por meio da sessão supracitada, pode-se observar as características encontradas em cada pilar:

- O quê:** A proposta de valor da Gestão de Pessoas do Ifes baseia-se em três pontos principais:
 - Suporte técnico, funcional, emocional e legal de excelência nos subsistemas de Gestão de Pessoas;
 - Acolhimento do servidor / mediação de conflitos;
 - Desenvolvimento institucional a partir da perspectiva das pessoas.
- Para quem:** Os principais clientes ou públicos-alvo da Gestão de Pessoas são os servidores, dirigentes/gestores, além de conselhos, comissões e colegiados. Os principais canais de comunicação utilizados para alcançar o público-alvo são: atendimento presencial, aplicativos de mensagens instantâneas, *e-mail*, telefone, *site* institucional, redes sociais institucionais, informes do *campus* e processos administrativos. Além disso, o relacionamento com este público se dá por meio da utilização dos canais de comunicação supracitados, do atendimento e acolhimento do servidor e de reuniões (formais e informais).
- Como:** A fim de entregar o valor proposto, a Gestão de Pessoas do Ifes realiza

as seguintes atividades-chave: seleção de pessoas, cadastro de pessoas, desenvolvimento de pessoas, pagamento de pessoas, análise de legislação e normas de pessoal, atenção à saúde do servidor e apoio técnico em comissões. Para isso são necessários recursos humanos especializados e qualificados, recursos físicos (como mobiliário ergonômico, equipamentos, espaço físico adequado e material de expediente), recursos tecnológicos (infraestrutura de tecnologia da informação e sistemas) e suporte jurídico. Os principais parceiros identificados foram: Procuradoria, TI, Comunicação Social, Gabinetes, área de Administração e Finanças, chefias de setores, Central SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), Corregedoria, órgãos de controle internos e externos, além das unidades de Gestão de Pessoas (Reitoria e *campi*) e do Fórum de Gestão de Pessoas, visto a interação e colaboração existente entre as unidades.

- **Quanto:** Os custos necessários para entrega do valor proposto estão ligados à remuneração e capacitação das equipes, infraestrutura (energia, água, internet, sistemas, telefone, limpeza, mobiliário) e material de expediente. A fonte de receita utilizada para este custeio concentra-se na Lei Orçamentária Anual, sendo que neste quadrante a equipe considerou não a forma de o “negócio” gerar receita, mas de onde provém a receita que custeia o seu funcionamento.

Finalizada a elaboração do BMC, os participantes destacaram a importância da utilização da ferramenta e como esta possibilitou uma visão mais abrangente da Gestão de Pessoas, além da rotina diária de trabalho de cada setor isoladamente.

4.1.2 A Equipe de Gestão de Pessoas

Em 08 de agosto de 2022 realizou-se a segunda sessão de grupo focal, também de forma virtual através da plataforma Google Meet, a fim de elaborar uma Matriz SWOT e identificar as características e os principais fatores que influenciam no desempenho das equipes de Gestão de Pessoas do Ifes. A reunião contou com a participação de 26 membros da Gestão de Pessoas (incluindo a pesquisadora), compreendendo 16 dos 21 *campi*, além de 02 das 06 coordenadorias sistêmicas ligadas à DRGP. A Matriz SWOT produzida está apresentada na Figura 10.

Figura 10 – Matriz SWOT da equipe de Gestão de Pessoas do Ifes.

		INTERNO			
		<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>		
POSITIVO		<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento técnico; - Profissionalismo; - Resiliência; - Capacidade de organização; - Proatividade; - Cumprimento de regras e normas legais; - Habilidade de buscar suporte; - Atendimento humanizado; - Amadurecimento da equipe; - Processos mais ágeis, enxutos e bem fundamentados; - Rede de suporte informal entre <i>campi</i>; - Apoio entre as equipes (CGGPs); - Apoio à capacitação dos colegas de equipe; - Fórum de Gestão de Pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrabalho; - Ausência de padronização e fluxo de diversos processos; - Pouco treinamento/reciclagem de procedimentos sistêmicos; - Ausência de rotinas de trabalho e manuais de procedimentos (gestão do conhecimento); - Quantitativo de servidores baixo e/ou insuficiente; - Servidores sem perfil para atuação no setor; - Conflitos interpessoais nas relações de trabalho. 	NEGATIVO	
		<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>		
		<ul style="list-style-type: none"> - Modernização e melhoria contínua nos instrumentos de gestão; - Inovação tecnológica; - Possibilidades de afastamentos para capacitação/qualificação de técnicos administrativos; - Apoio e investimento em capacitação por parte do Ifes; - Disponibilidade de cursos de capacitação nas Escolas de Governo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças sistêmicas; - Mudanças legais; - Cortes orçamentários; - Sistemas ineficazes; - Decisões institucionais políticas; - Rotatividade de pessoal; - Diminuição do número de vagas; - Ausência de reposição de alguns cargos; - Falta de autorresponsabilidade no cumprimento de normas e prazos pelos servidores e coordenadorias em geral; - Cultura organizacional. 		
		EXTERNO			

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A análise da Matriz SWOT demonstrou que o quadrante com maior número de apontamentos corresponde ao das forças, ou seja, há muitos aspectos positivos ligados às equipes de Gestão de Pessoas e/ou que colaboram para o atingimento de bons resultados por parte destas e que são passíveis de serem controlados. As forças indicadas, num total de 14, baseiam-se em três pontos principais:

I) *Características próprias da equipe*: trata-se de equipes com bom conhecimento técnico, profissionalismo, resiliência (capacidade de adaptação às mudanças), capacidade de organização (distribuição das atividades, respeitando prioridades e urgências), proatividade, que cumprem regras e normas legais, possuem habilidade de buscar suporte, além de realizarem atendimento humanizado. Destacou-se ainda o amadurecimento observado nas equipes.

II) *Operacionalização de processos*: as equipes, por meio de iniciativas individuais dos

campi, têm conseguido tornar os processos mais ágeis, enxutos e instruídos de forma bem fundamentada.

III) *Apoio entre as equipes*: foram identificadas como forças o suporte informal existente entre os *campi* e o apoio existente entre as CGGPs, como a troca de experiências e o auxílio na resolução de demandas. Além disso, foi citado o apoio existente dentro das próprias equipes de modo a permitir que os colegas se capacitem/qualifiquem. Finalmente, ressaltou-se a relevância da existência do Fórum de Gestão de Pessoas para o aprimoramento das atividades realizadas.

No que tange às fraquezas, ou seja, aspectos negativos que podem ser controlados pela própria Gestão de Pessoas, foram identificados sete itens, podendo ser agrupados em dois aspectos principais:

I) *Fluxos processuais e procedimentos sistêmicos*: identificou-se que um dos fatores que afeta negativamente o desempenho das equipes de Gestão de Pessoas é o retrabalho, muitas vezes decorrente da ausência de padronização do fluxo de diversos processos. Outra fraqueza citada foi a escassez de treinamento/reciclagem sobre procedimentos sistêmicos, além da ausência de rotinas de trabalho e manuais de procedimentos. Estes aspectos foram abordados de maneira intensa pelo grupo e seu impacto negativo foi ressaltado, confirmando as evidências iniciais que justificaram a presente pesquisa.

II) *Força de trabalho e relacionamento interpessoal*: outro aspecto negativo está relacionado à força de trabalho, visto que a maior parte das equipes possui um quantitativo baixo/insuficiente de servidores. Além disso, observa-se que a presença de servidores sem perfil para atuação na área e a existência de alguns conflitos interpessoais nas relações de trabalho prejudicam o desempenho das equipes.

Quanto às oportunidades, ou seja, aspectos externos às equipes de Gestão de Pessoas que impactam positivamente no seu desempenho, foram listados cinco itens, que podem ser agrupados em:

I) *Inovação*: destacaram-se como oportunidades a modernização e melhoria contínua dos instrumentos de gestão e a inovação tecnológica. A criação e aprimoramento constante de sistemas, como a criação do *SouGov*, por exemplo, tem otimizado o trabalho das equipes de Gestão de Pessoas, tendo em vista a automatização de procedimentos, o que se mostra de grande relevância face ao quantitativo cada vez menor de servidores localizados nessa área.

II) *Capacitação*: neste quesito, foram vistos como oportunidades a possibilidade dos

técnicos-administrativos se afastarem para capacitação/qualificação, bem como o apoio e o investimento da instituição na capacitação dos servidores. Houve destaque também para a importância da disponibilidade de cursos de capacitação nas Escolas de Governo.

Finalmente, em relação às ameaças, ou seja, os aspectos externos que prejudicam o desempenho das equipes de Gestão de Pessoas, foram listados 10 itens, provenientes de diversas fontes, quais sejam: mudanças sistêmicas, mudanças legais, cortes orçamentários, sistemas ineficazes, decisões institucionais políticas, rotatividade de pessoal, diminuição do número de vagas, ausência de reposição de alguns cargos, falta de responsabilidade no cumprimento de normas e prazos pelos servidores e coordenadorias em geral e cultura organizacional.

Assim, as informações levantadas indicam que as equipes de Gestão de Pessoas buscam executar suas atividades com proatividade, profissionalismo e ajuda mútua, pautadas na legislação e buscando ampliar seus conhecimentos. Entretanto, a ausência de padronização, rotinas de trabalho e manuais de procedimentos destaca-se como fraqueza, prejudicando o desempenho dessas equipes.

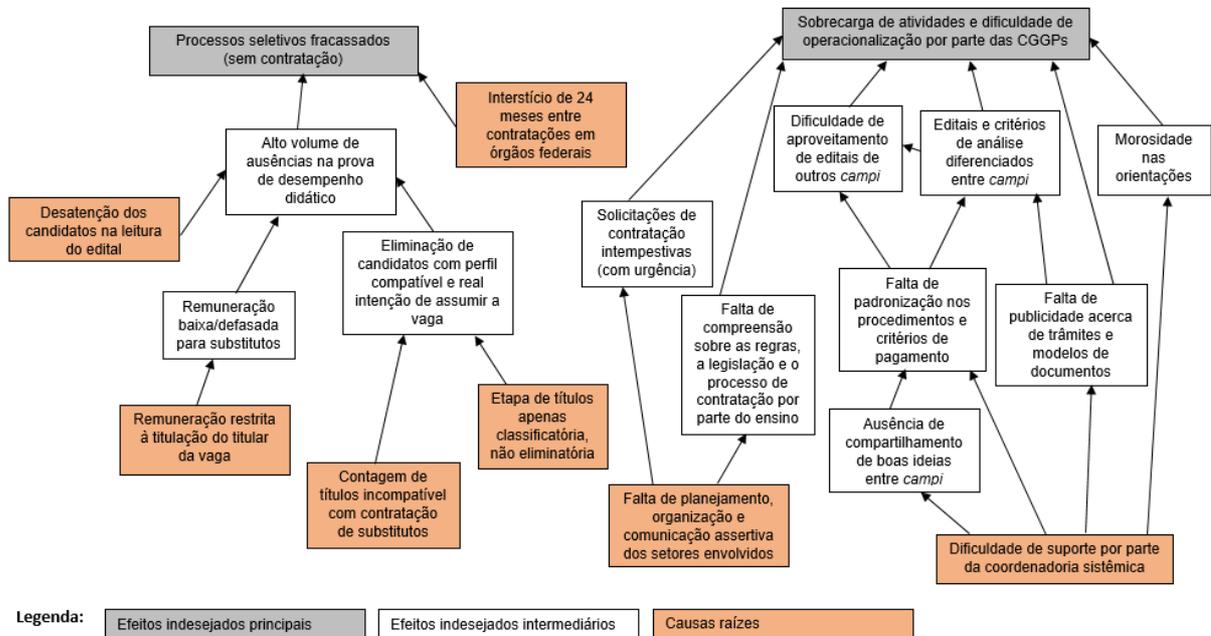
Externamente, as inovações tecnológicas e as possibilidades de capacitação contribuem para a melhoria do trabalho das equipes, enquanto as diversas mudanças externas, os cortes (orçamentários e de pessoal), sistemas ineficazes, decisões políticas e falta de autorresponsabilidade dos servidores prejudicam o desempenho e o alcance dos objetivos.

4.1.3 Processo de Contratação de Professores Substitutos – Identificação de Problemas

A terceira sessão de grupo focal ocorreu em 16 de agosto de 2022, de forma virtual através da plataforma Google Meet, e contou com a participação de 20 membros da Gestão de Pessoas (incluindo a pesquisadora), compreendendo 15 dos 21 *campi*. O objetivo da sessão foi elaborar uma Árvore da Realidade Atual, a fim de identificar os problemas e restrições (chamados efeitos indesejados) existentes no processo de contratação de professores substitutos no Ifes. Após a indicação dos problemas existentes, eles foram posicionados e interligados por flechas de modo a demonstrar as causas raízes dos problemas e os efeitos indesejados principais. A leitura do diagrama deve ser realizada de baixo para cima, sendo que na cauda da

flecha está o efeito causador e na ponta o efeito causado. A Figura 11 mostra a ARA construída pela equipe.

Figura 11 – Árvore da Realidade Atual do Processo de Contratação de Professores Substitutos do Ifes.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A análise do diagrama indicou a existência de dois efeitos indesejados principais, que serão detalhados separadamente.

4.1.3.1 Sobrecarga de atividades e dificuldade de operacionalização por parte das CGGPs

Este efeito indesejado principal está diretamente ligado ao planejamento e operacionalização dos processos seletivos e ao trabalho das CGGPs, apresentando duas causas raízes, quais sejam: (I) falta de planejamento, organização e comunicação assertiva dos setores envolvidos e (II) dificuldade de suporte por parte da coordenação sistêmica. Deste modo, a causa raiz I está ligada ao planejamento das contratações, enquanto a II está mais ligada à operacionalização dos processos seletivos e contratações.

* **Causa Raiz I – Falta de planejamento, organização e comunicação assertiva dos setores envolvidos:** observam-se falhas no planejamento das contratações de professores substitutos, ocasionando solicitações intempestivas e com exigência de

urgência, apesar de muitas vezes o fato gerador da contratação já estar previsto. Isso sobrecarrega as equipes de Gestão de Pessoas e impacta no processo seletivo, pois a realização de procedimentos de forma acelerada ocasiona maior número de erros. Além disso, o processo seletivo tem um prazo mínimo para ser realizado, tendo em vista suas diversas fases, de modo que a intempestividade do pedido pode causar prejuízos diretos ao ensino, como alunos sem aula, por exemplo, conforme exposto por Fagernäs e Pelkonen (2020) e Papay e Kraft (2016).

Observa-se, ainda, que há um desconhecimento do funcionamento real do processo por parte dos setores envolvidos. Deste modo, entende-se que é indispensável que haja uma comunicação assertiva e um alinhamento dentro dos *campi* a fim de que os setores envolvidos de fato compreendam o processo, seu fluxo e seus prazos. É necessário, também, que haja um planejamento de demandas, a fim de que os processos seletivos possam ser realizados adequadamente, sem cobranças excessivas, com prazos coerentes e atingindo o objetivo final, sem causar prejuízos aos alunos e à Instituição.

*** Causa Raiz II – Dificuldade de suporte por parte da coordenadoria sistêmica:** esta causa raiz está ligada a seis dos onze efeitos indesejados intermediários. Tais efeitos dizem respeito, de forma sucinta, à ausência de padronização de diversos aspectos inerentes ao processo, bem como à morosidade nas orientações. A equipe acredita que esta padronização deve partir da coordenadoria sistêmica ligada ao tema – no caso, a Coordenadoria de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas (CSDP) da Reitoria, mas que, por diversos motivos, o suporte não está sendo prestado como esperado. Deste modo, reafirma-se mais uma vez a necessidade e a importância dada pela equipe de Gestão de Pessoas à padronização de procedimentos e instrumentos, bem como à publicidade de fluxos e modelos.

4.1.3.2 Processos seletivos fracassados (sem contratação)

Este efeito indesejado principal refere-se diretamente ao objetivo do processo. Processos seletivos cujo resultado não possibilita a realização da contratação planejada gera retrabalho, aumento de despesas públicas e impacta diretamente no ensino. Foram indicadas cinco causas raízes para esse efeito: (I) desatenção dos candidatos na leitura do edital; (II) interstício de 24 meses entre contratações em órgãos federais; (III) remuneração restrita à titulação do titular da vaga; (IV) etapa de

títulos apenas classificatória, não eliminatória e (V) contagem de títulos incompatível com contratação de substitutos.

* **Causa Raiz I – Desatenção dos candidatos na leitura do edital:** candidatos que se inscrevem para áreas que não possuem formação ou que deixam de participar da prova de desempenho didático por não terem se atentado ao fato de a mesma ser presencial, por exemplo, são fatos que ocorrem cada vez mais. Trata-se, entretanto, de uma questão que foge do controle da instituição, pois é algo que depende de cada candidato. Apesar disso, acredita-se que algumas alterações no edital do processo seletivo possam minimizar esse ponto.

* **Causa Raiz II – Interstício de 24 meses entre contratações em órgãos federais:** esta causa raiz tem se mostrado como um obstáculo cada vez mais frequente à contratação de professores substitutos. Isso porque a exigência se refere a todos os órgãos federais, de modo que, se o candidato tiver atuado em qualquer órgão federal de forma temporária com base na Lei nº 8.745/1993 nos últimos 24 meses, ele não poderá ser contratado, mesmo que o outro órgão sequer seja da área da educação.

Quanto a isso, a Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 161/2022/ME emitida pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia apresenta o seguinte entendimento da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, exarado pelo Parecer SEI nº 12535/2021/ME: no que tange à interpretação restritiva do art. 9º, III, da Lei nº 8.745/1993, o risco jurídico é de potencial derrota em caso de judicialização por parte do candidato, ocasionando a condenação da União à contratação do mesmo, além do pagamento de custas e honorários advocatícios; já o risco jurídico da interpretação ampliativa está ligado ao julgamento da admissão pelo Tribunal de Contas da União, que pode considerá-lo ilegal e determinar a regularização, cessação de pagamentos, podendo chegar a multa e ressarcimento de valores. Com base nisso, a recomendação foi de que se realize consulta à Procuradoria Geral da União, a fim de verificar a possibilidade de alteração do entendimento jurisprudencial e, caso este seja pouco provável, que se realize uma consulta ao Tribunal de Contas da União acerca da interpretação ampliativa do artigo (SGP/ME, 2022).

Cabe ressaltar que a judicialização da contratação por parte dos candidatos gera grandes impactos à administração da instituição e à atividade de ensino. Isso porque, quando há a judicialização, caso a administração opte por contratar o próximo colocado e tenha que rescindir seu contrato após a conclusão da ação judicial o

contratado será prejudicado, visto que o mesmo ficará impedido de ser contratado pela Administração Federal por 24 meses. Além disso, a instituição incorrerá no pagamento de uma multa correspondente a 50% do valor da remuneração do contratado referente ao período de contrato restante. Se a instituição optar por aguardar a decisão judicial, poderá acarretar longo período sem aula, prejudicando o processo de aprendizagem. Além disso, mesmo após a determinação judicial para contratação do primeiro candidato, o trâmite administrativo é diferenciado e pode demorar meses, ficando o contratado sem matrícula, sem pagamento e gerando grande insatisfação.

Com base no exposto, apesar de gerar grandes impactos, esta causa raiz também foge ao controle da instituição, sendo necessário aguardar a decisão dos Órgãos Centrais quanto à alteração da interpretação ou mesmo da legislação vigente.

* **Causa Raiz III – Remuneração restrita à titulação do titular da vaga:** o pagamento da Retribuição por Titulação está limitado ao pré-requisito exigido no edital, assim como à titulação do titular da vaga que será ocupada. Por exemplo, se o titular que está se afastando possui grau de mestre, o substituto poderá receber apenas como mestre, ainda que possua grau de doutor. Este posicionamento baseia-se na Orientação Normativa SRH/MP nº 05/2009 e no entendimento dos órgãos de controle. Com isso, a remuneração das Instituições Federais tem se tornado cada vez menos atrativa aos candidatos, considerando-se ainda a defasagem salarial dessa categoria.

Em relação a esta causa raiz, já há discussões tanto a nível de Ifes quanto a nível nacional visando, por exemplo, alterar a atual interpretação da norma de modo a poder pagar o contratado como doutor (caso ele detenha essa titulação) mesmo o titular da vaga possuindo apenas mestrado, desde que tal titulação esteja prevista no edital, bem como que a remuneração final não ultrapasse a do titular. Embora esse ponto seja de grande impacto, ele também depende de decisões jurídicas e/ou de Órgãos Centrais.

* **Causa Raiz IV – Etapa de títulos apenas classificatória, não eliminatória:** observa-se com frequência a classificação de candidatos para a etapa da prova de desempenho didático que não possuem o pré-requisito exigido, por vezes eliminando candidatos que o possuem, em virtude do quantitativo máximo definido em edital para participação na etapa seguinte. Deste modo, o fato de a etapa de títulos não ser eliminatória prejudica o resultado final do processo.

Entretanto, o arcabouço jurídico versa sobre a impossibilidade de esta etapa

ser eliminatória. Isto decorre da previsão constitucional (art. 37, inciso II) de que o acesso aos cargos públicos depende de aprovação em concurso público de provas ou provas e títulos. Portanto, por não ser obrigatória, a etapa de títulos não pode ser eliminatória. Embora a contratação de professores substitutos não ocorra por meio de concurso público, utiliza-se o mesmo entendimento por analogia.

Apesar disso, acredita-se que uma alteração na distribuição da pontuação de títulos no edital poderá minimizar os impactos desta causa raiz.

* **Causa Raiz V – Contagem de títulos incompatível com contratação de substitutos:** o modelo de edital atualmente utilizado atribui pontuações altas para títulos de educação formal, além de pontuar diversos itens como publicação de artigos e livros, apresentação de trabalhos em eventos, estágio, iniciação científica, entre outros, chegando a apresentar itens com pontuação de 0,25. Em contrapartida, a pontuação máxima atribuída à experiência profissional é de 18 pontos.

Ocorre que, no âmbito do Ifes, a Resolução nº 175/2016 determina que professores substitutos serão contratados para ministrar aulas, ou seja, realizar exclusivamente atividades de ensino (IFES, 2016C). Deste modo, faz-se necessário que o professor que venha a ser contratado saiba, de fato, ministrar aula, ou seja, não tenha apenas conhecimento teórico, mas didática, domínio de classe, dentre outros aspectos. Neste caso, portanto, entende-se que a experiência profissional terá maior impacto no desempenho do docente do que, de fato, sua titulação. Deste modo, acredita-se que a alteração dos títulos que atualmente pontuam no edital, bem como das pontuações atribuídas, solucionará ou, ao menos, minimizará os impactos desta causa raiz.

Finalmente, com base na *Árvore da Realidade Atual* elaborada pela equipe de Gestão de Pessoas, observou-se que os principais problemas apontados podem ser resolvidos ou ao menos minimizados por meio da padronização dos procedimentos e documentos utilizados, bem como pela revisão do edital atual.

4.1.4 Processo de Contratação de Professores Substitutos – Elementos Básicos

Em 01 de setembro de 2022 realizou-se a quarta sessão de grupo focal, de forma virtual através da plataforma Google Meet, contando com a participação de 23 membros da Gestão de Pessoas (incluindo a pesquisadora), compreendendo 13 dos 21 *campi*, além de 02 das 06 coordenadorias sistêmicas ligadas à DRGP. O primeiro

objetivo da sessão foi elaborar a Matriz SIPOC referente ao processo de contratação de professores substitutos, de modo a identificar os elementos básicos que compõem o processo, servindo como um ponto de partida para o início da modelagem. A matriz elaborada encontra-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Matriz SIPOC do Processo de Contratação de Professores Substitutos do Ifes.

MATRIZ SIPOC				
FORNECEDOR	INSUMO (ENTRADA)	PROCESSO	PRODUTO (SAÍDA)	CLIENTE
Área de Ensino	Requerimento de contratação de professor substituto contendo documentação e informações indicadas na resolução	Realizar procedimento de contratação de professor substituto	Professor substituto contratado	Área de Ensino

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O processo de contratação de professores substitutos é demandado pela área de ensino, que apresenta o requerimento de contratação contendo a justificativa e as informações necessárias para a realização da contratação, como perfil necessário e carga horária. Após a realização do processo de contratação, o resultado entregue será um professor substituto contratado, o qual atenderá à área de ensino. Embora simples, o processo de contratação de professores substitutos possui diversos desdobramentos, os quais serão detalhados posteriormente, na etapa de modelagem do processo.

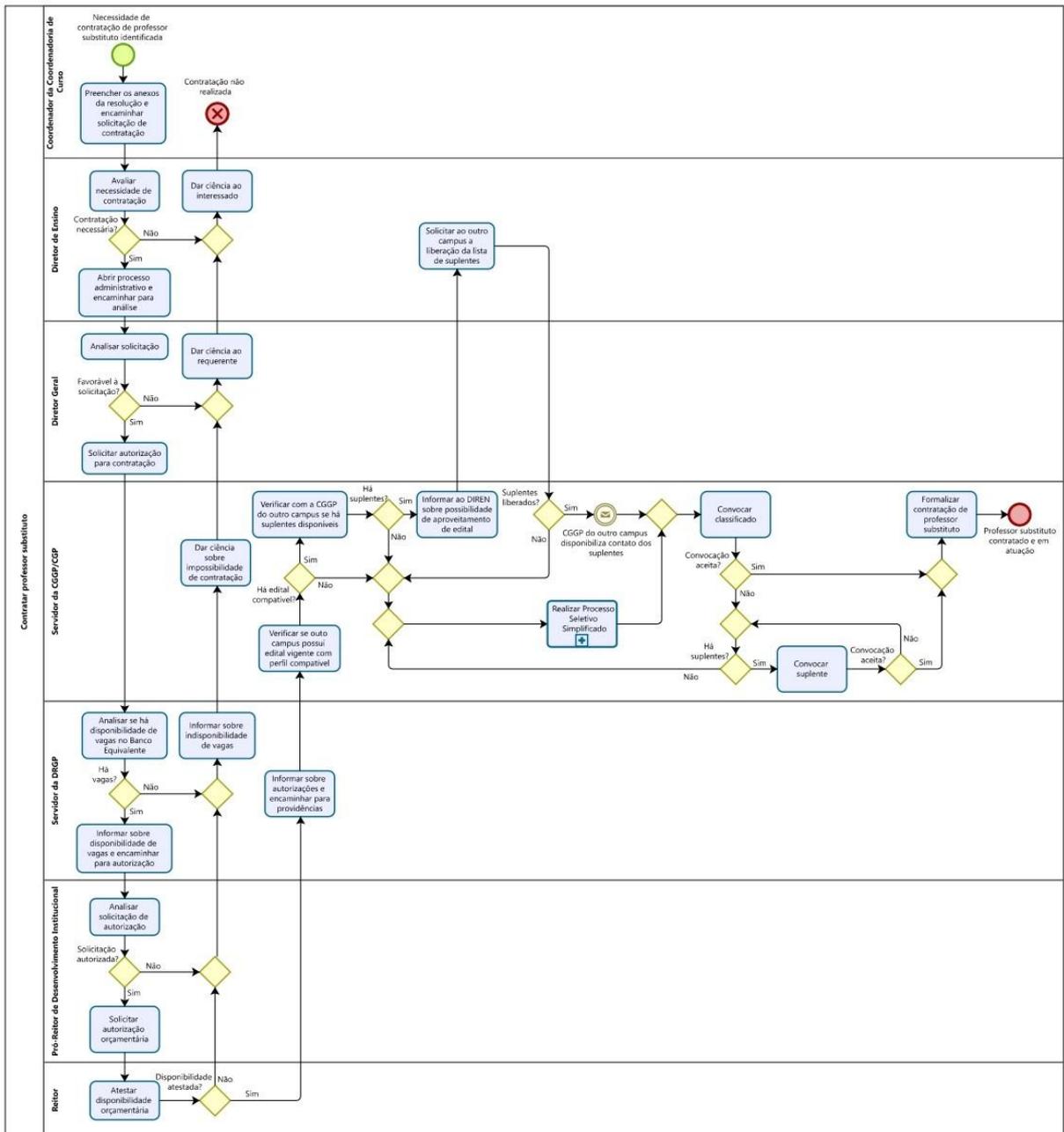
4.2 MODELAGEM DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS – MODELO ATUAL (AS-IS)

Na sessão de grupo focal de 01 de setembro de 2022, realizou-se também a modelagem do processo de contratação de professores substitutos da forma que o mesmo era executado naquela data, ou seja, elaborou-se o modelo *As-Is*.

O objetivo da elaboração deste modelo foi proporcionar uma visão completa do fluxo processual, a fim de permitir a identificação de possíveis inconsistências e aspectos passíveis de otimização. O modelo elaborado pela equipe encontra-se na Figura 12 e, conforme pode ser observado, trata-se de um fluxo complexo, uma vez

que percorre várias instâncias e é permeado por inúmeras decisões. Durante a elaboração, a ausência de padronização tornou-se evidente. Em alguns *campi*, por exemplo, entre a manifestação do Diretor Geral e o envio à DRGP, o processo passa pela CGGP, seja para alguma manifestação, seja apenas para que esta promova o encaminhamento do processo. Entretanto, optou-se por não incluir essa atividade no modelo por não ser o praticada pela maioria.

Figura 12 – Modelo As-Is do processo de Contratação de Professores Substitutos no Ifes.

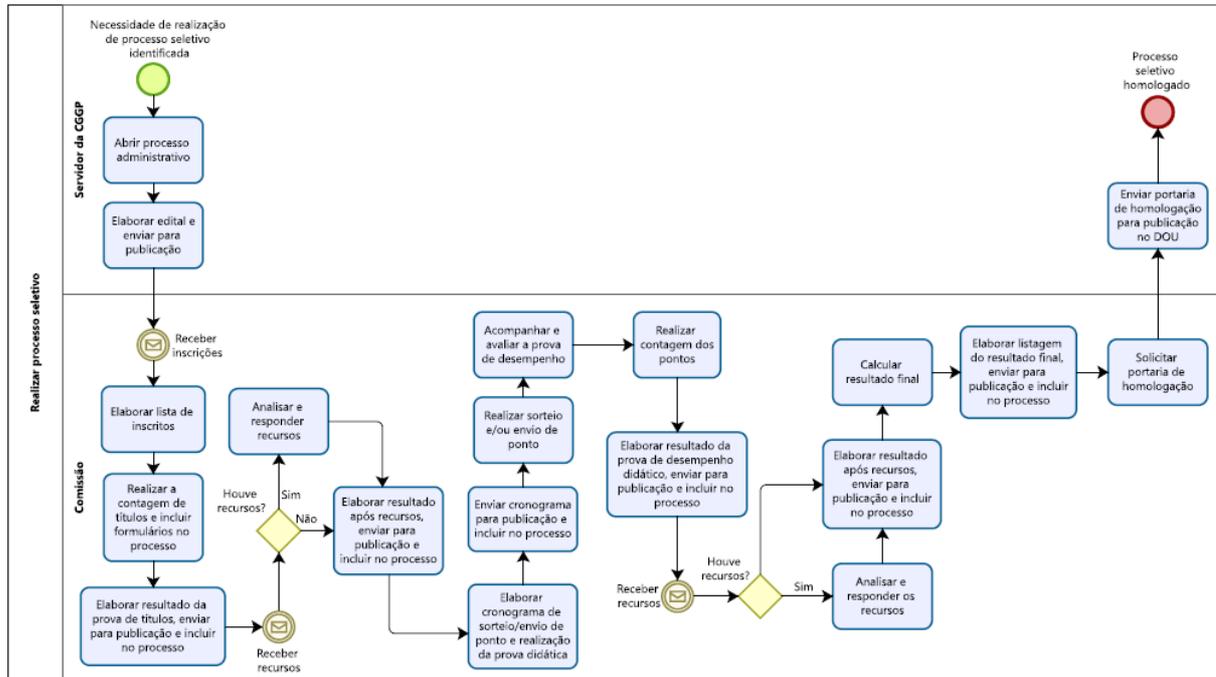


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 13 apresenta o modelo do subprocesso “Realizar Processo Seletivo

Simplificado”.

Figura 13 – Modelo As-Is do subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado”.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.3 OTIMIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS

A terceira etapa da pesquisa consistiu na análise e otimização dos instrumentos utilizados no processo de contratação de professores substitutos, com base nas informações obtidas durante a etapa de planejamento, por meio da utilização do *Business Model Canvas*, Matriz SWOT e Árvore da Realidade Atual.

4.3.1 Resolução do Conselho Superior

O primeiro instrumento analisado foi a resolução, visto ser este o documento que norteia a contratação de professores substitutos no âmbito do Ifes. A resolução vigente atualmente é a Resolução do Conselho Superior nº 175/2016. Dentre as alterações sugeridas, destacam-se:

- *Finalidade da contratação*: a resolução atual define que o professor substituto deverá atuar exclusivamente ministrando aulas para os cursos do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Todavia, o Ifes também possui Cursos Superiores de

Licenciatura e Bacharelado, além de Pós-Graduações *Lato* e *Stricto Sensu*, de modo que a restrição para cursos EBTT mostra-se inviável. Além disso, restringir a atuação do docente a ministrar aulas é passível de questionamentos, tendo em vista que as atividades de ensino compreendem outras tarefas, como planejamento e atendimento a alunos. Deste modo, sugere-se que a finalidade da contratação seja alterada de modo a constar o texto “para atuar prioritariamente em atividades ligadas ao Ensino”.

- *Duração máxima inicial do contrato*: alteração do prazo atual de 06 (seis) meses para 01 (um) ano, conforme previsto na Lei nº 8.745/1993.

- *Regime de trabalho*: vedação de alteração da carga horária prevista no edital. Esta sugestão decorre de questionamentos anteriormente realizados pelos órgãos de controle. Estes afirmam que a alteração posterior da carga horária não deve ocorrer pois isso lesa candidatos que deixaram de participar do Processo Seletivo Simplificado. Por exemplo, um candidato deixa de participar do certame pois era para 40 (quarenta) horas e esse candidato não teria disponibilidade para assumir esta carga horária pois possuía outro emprego. Entretanto, se a carga horária fosse de 20 (vinte) horas ele poderia assumir, então teria participado do processo. Neste caso, a alteração da carga horária posterior à contratação prejudicou o candidato, pois não lhe deu a chance de concorrer a uma carga horária que seria compatível a ele.

- *Percentuais para contratação e autorização*: sugere-se que no início de cada ano a DRGP, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) e o Reitor emitam uma autorização prévia para cada *campus* atestando a disponibilidade no Banco Equivalente e a disponibilidade orçamentária para contratações até o limite de 15% (quinze por cento) do total de cargos de docentes efetivos lotados no *campus*. Deste modo, caso o quantitativo de contratações esteja dentro deste limite, não será necessária a tramitação do pedido de contratação por estes setores, otimizando o fluxo do processo.

- *Requerimento de contratação*: o modelo proposto indica de forma mais detalhada os itens que deverão constar no requerimento, sendo, inclusive, sugerido novo modelo do formulário (apresentado como único anexo da resolução). Além disso, sugere-se a exclusão da obrigatoriedade de apresentação do ato que ensejou a contratação no momento do requerimento, tendo em vista que parte das vezes o ato ainda não foi emitido quando do requerimento da contratação. Outra sugestão apresentada é que, após o deferimento do Diretor Geral, o processo seja encaminhado à CGGP para verificação do enquadramento no quantitativo pré-autorizado, sendo esta sugestão

aplicável apenas em caso de aprovação da utilização da autorização apontada no item anterior.

- *Edital do Processo Seletivo Simplificado*: o edital vigente trata de editais Multicampi, coordenados pela DRGP e pela CSDP. Entretanto, atualmente cada *campus* realiza seus Processos Seletivos individualmente, de modo que são sugeridas alterações no texto a fim de adequar a resolução a esta realidade. Além disso, considerando a existência de Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado, sugere-se a transferência da responsabilidade de acompanhamento das fases do certame para esta Comissão.

- *Inscrições*: sugere-se que a realização das inscrições se dê apenas por meio eletrônico. Como o Ifes utiliza internamente processos eletrônicos, o recebimento dos documentos por via eletrônica otimizará o trabalho das equipes, além de agilizar o cronograma de realização do Processo Seletivo Simplificado, visto que não será mais necessário aguardar período de recebimento de correspondências. Essa medida contribuirá, ainda, com a agenda de sustentabilidade ambiental, através da intensificação do uso da tecnologia da informação e comunicação.

- *Etapas*: quanto às etapas do Processo Seletivo Simplificado, são sugeridas duas alterações principais. A primeira diz respeito à quantidade de candidatos classificados para a Prova de Desempenho Didático. A resolução atual define esse quantitativo com base no Decreto nº 9.739/2019. Todavia, a Instrução Normativa SEDGG/ME nº 18/2022 aponta que a classificação ocorrerá conforme ato que regulamenta o certame, nesse caso, o edital (SEDGG/ME, 2022). A Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 161/2022/ME aponta que essa medida visa desvincular os Processos Seletivos Simplificados do Decreto supracitado, visto que este se refere a concursos públicos e cada um dos modelos (concursos e processos seletivos simplificados) possui peculiaridades que os diferenciam (SGP/ME, 2022). Nesse caso, a sugestão é de que sejam classificados 16 candidatos. Esse quantitativo leva em conta a carga horária diária da Banca (08 horas) e o tempo médio atualmente despendido em cada área (dois dias). A segunda sugestão é a utilização de assunto único para a Prova de Desempenho Didático, a ser divulgado com antecedência de, no mínimo, cinco dias corridos do início da realização das provas. Entende-se que isto possibilitará uma avaliação mais igualitária entre os candidatos, uma vez que não haverá assunto mais fácil ou mais difícil, bem como a elaboração de uma aula melhor, considerando-se que o objetivo da Prova de Desempenho Didático não é testar a

atuação do candidato sobre pressão, mas verificar seu desempenho em condições normais de atuação.

- *Crerios de desempate*: sugere-se a alteraçaõ dos crerios de desempate, de modo que o primeiro crerio seja possuir a titulaçaõ exigida para ingresso, uma vez que a ausênciã desta titulaçaõ foi um dos aspectos destacados pelas CGGPs como de grande impacto no fracasso dos Processos Seletivos Simplificados. Alêã disso, sugere-se que o segundo crerio seja o tempo de exercicio profissional, por se entender que este aspecto impactarã o desempenho do candidato de forma mais abrangente do que a titulaçaõ em si. Finalmente, sugere-se tambêã que os crerios de desempate sejam os mesmos para a Avaliaçaõ de Títulos e para a Prova de Desempenho Didático.

- *Resultado final*: neste quesito, a proposta é de que o resultado final do Processo Seletivo Simplificado equivalha ao resultado da Prova de Desempenho Didático, sendo a Avaliaçaõ de Títulos destinada apenas para fins de classificaçaõ para a realizaçaõ da Prova de Desempenho Didático. Observa-se que, no modelo atual, os candidatos classificados na Avaliaçaõ de Títulos que possuem uma diferença de pontuaçaõ muito grande em relaçaõ aos primeiros colocados nãõ comparecem à Prova de Desempenho Didático por acreditar que, mesmo obtendo uma boa nota nesse exame, nãõ conseguirãõ ser aprovados no resultado final, pois a nota da primeira etapa reduzirã sua média. Alêã disso, considerando que o que se busca é, de fato, um docente com bom desempenho didático, a utilizaçaõ desta nota como resultado final mostra-se mais coerente do que classificar um candidato que apresentou desempenho didático inferior, mas que possua uma titulaçaõ maior.

- *Contrataçaõ*: sugere-se a inclusãõ da possibilidade de a contrataçaõ do professor substituto ocorrer até a data de fechamento da folha de pagamento, a crerio da CGGP.

Finalmente, alêã dos aspectos supracitados, sãõ sugeridas alteraçaõs na redaçaõ e na estrutura da resoluçaõ atual, de modo a apresentar maior coerênciã, alêã de ajustes em virtude de alteraçaõ de legislaçaõs e a supressãõ de anexos. A proposta de resoluçaõ elaborada e seu anexo encontram-se no Apêãdice C. Alêã disso, sugere-se a inclusãõ do anexo da resoluçaõ como modelo no sistema SIPAC.

4.3.2 Edital do Processo Seletivo Simplificado

O segundo instrumento analisado foi o Edital do Processo Seletivo Simplificado. No modelo elaborado, inicialmente excluiu-se do texto introdutório a especificação de diversas legislações relativas à contratação de professores substitutos, mantendo-se apenas a legislação principal, qual seja, Lei nº 8.745/1993 e suas alterações. A adoção dessa medida reduzirá o risco de manutenção de alguma legislação revogada, o que se mostra relevante, face à frequência com que as legislações de pessoal são alteradas. A seguir, foram incluídas algumas disposições preliminares sobre o Processo Seletivo Simplificado. O item “Dos requisitos para participação no Processo Seletivo” foi alterado para “Dos requisitos para contratação”, tendo em vista o conteúdo apresentado. Além disso, alguns requisitos foram incluídos.

Em relação às inscrições, o modelo sugere a utilização da Plataforma Google Formulários. A utilização dessa plataforma apresenta diversas vantagens, dentre elas: (I) o candidato não necessita preencher e anexar ficha de inscrição, as informações já são preenchidas na própria plataforma; (II) os itens da Avaliação de Títulos são discriminados no formulário, de modo que o candidato incluirá o documento no item correspondente, facilitando a análise da Banca; (III) o *e-mail* institucional do Ifes constantemente apresenta problemas no recebimento e/ou envio de mensagens de alguns provedores de *e-mail*, como Hotmail e Yahoo. Além disso, muitas vezes os arquivos enviados em anexo excedem o tamanho máximo permitido, o que provoca a rejeição do *e-mail*, causando diversos transtornos, o que não acontece no Google Formulários.

O item referente à remuneração teve sua posição alterada, bem como alguns aspectos de sua redação. Neste caso, sugere-se que no edital a ser publicado conste somente as titulações que puderem ser efetivamente pagas. Por exemplo, se o valor máximo a ser pago como Retribuição por Titulação for o de nível de mestrado, não deverá constar no edital o valor para o nível de doutorado, a fim de reduzir equívocos na interpretação dos candidatos.

Atualmente, as orientações sobre a realização do Processo Seletivo Simplificado, como etapas, pontuação e recursos são divulgados por meio de um anexo. Por tratar-se de informação essencial, no modelo proposto, esse anexo tornou-se parte integrante do Edital.

Em relação à Avaliação de Títulos, foram efetuados alguns ajustes de redação,

para fins de adequação à nova estrutura de pontuação proposta. A estrutura de pontuação da Avaliação de Títulos visou reduzir a quantidade de documentos pontuados, minimizando o trabalho das comissões e agilizando o processo, uma vez que se trata de um Processo Seletivo Simplificado. Além disso, buscou-se valorizar a experiência profissional, em especial a docência na área para a qual o candidato estiver concorrendo, assim como atividades ligadas ao ensino. Outro aspecto alterado é que apenas a maior titulação, entre especialização, mestrado e doutorado, será pontuada, de modo a não gerar impacto elevado na nota final. Isso porque tem-se observado a desclassificação de candidatos com menor titulação e a classificação de candidatos com título de doutorado que, com grande frequência, não comparecem à Prova de Desempenho Didático. Com esta alteração, o impacto da titulação não será tão grande na nota final. Por fim, considerando-se que um problema frequentemente enfrentado é de o candidato não possuir a graduação necessária, este item será pontuado, independente dos demais títulos, com uma pontuação significativa, ou seja, 10 pontos.

Em relação à Prova de Desempenho Didático foram realizados ajustes quanto à utilização de assunto único, conforme proposta de resolução, mas a maior alteração está relacionada à sugestão de realização da prova através de webconferência ao invés do formato presencial. Algumas justificativas para tal proposta são:

- Muitos *campi* enfrentam problemas quanto à gravação das provas. A utilização da plataforma RNP (Rede Nacional de Ensino e Pesquisa) permite a gravação das aulas sem custo para a instituição e sem a necessidade de deslocamento de um profissional para a realização desta atividade;
- A utilização de webconferência facilita a participação de docentes de outros *campi*, o que auxilia nos casos de *campi* que possuem poucos docentes em seu quadro;
- Grande parte dos candidatos não reside na cidade/região para a qual presta o Processo Seletivo. Com isso, muitos desistem de participar da Prova de Desempenho Didático, impactando diretamente na quantidade de aprovados. Observa-se que muitos estariam dispostos a mudar de endereço, caso fossem aprovados, mas julgam não ser válido realizar uma longa viagem apenas para participar do processo seletivo. Além disso, observa-se que após a utilização intensa de plataformas virtuais durante a pandemia do Covid-19, muitos candidatos se recusam a realizar provas presenciais, ainda que esteja

expresso no edital, aumentando o número de desistências.

O novo modelo sugere que o envio dos recursos administrativos seja feito, também, pela Plataforma Google Formulários e os critérios de desempate foram ajustados conforme consta na proposta de resolução. Finalmente, nas “Disposições Gerais” sugeriu-se a possibilidade de o candidato permanecer como suplente para qualquer *campus*, ainda que não tenha aceito alguma vaga e desde que essa não seja no *campus* para o qual prestou o Processo Seletivo Simplificado. Sugeriu-se, ainda, a possibilidade de o candidato solicitar sua inclusão no final da lista de classificação, caso não deseje ou possa ser contratado no momento da convocação. O novo modelo de edital apresentado possui apenas um anexo, qual seja, o cronograma do processo seletivo.

O modelo de edital e seu anexo constam no Apêndice D. No Apêndice E encontram-se diversos modelos a serem utilizados pelas CGGPs ao longo do Processo Seletivo Simplificado, com as respectivas orientações. Os modelos apresentados são:

- 1) Formulário de Inscrição;
- 2) Lista de Inscritos;
- 3) Divulgação do Ponto para Prova de Desempenho Didático;
- 4) Ficha de Avaliação de Títulos;
- 5) Resultado da Avaliação de Títulos;
- 6) Formulário de Recursos;
- 7) Resultado da Avaliação de Títulos Após Recursos;
- 8) Cronograma da Prova de Desempenho Didático;
- 9) Orientações para Prova de Desempenho Didático;
- 10) Ficha de Avaliação de Prova de Desempenho Didático;
- 11) Resultado da Prova de Desempenho Didático;
- 12) Resultado da Prova de Desempenho Didático Após Recursos;
- 13) Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado.

É relevante esclarecer que o modelo proposto não contemplou os aspectos inerentes à reserva de vagas para deficientes e para pardos/negros/indígenas, tendo em vista que isto se aplica apenas a editais a partir de três vagas, não sendo uma realidade rotineira no âmbito do Ifes. Entretanto, sugere-se que a DRGP e a CSDP procedam com análise e definição dos procedimentos a serem realizados, caso ocorra a referida situação. Finalmente, caso as alterações propostas não sejam suficientes

para reduzir o número de ausências na Prova de Desempenho Didático, sugere-se a inclusão do pagamento de taxa de inscrição para participação nos Processos Seletivos Simplificados, de modo a inibir a inscrição de candidatos que não tenham de fato interesse em assumir a vaga.

4.3.3 Outros Instrumentos e Modelos

Além da revisão da resolução e do edital utilizados atualmente, outros instrumentos referentes à contratação de professores substitutos foram revisados ou elaborados, conforme discriminado a seguir:

1) *Instruções para a Coordenadoria Interessada na Contratação de Professor(a) Substituto(a)*: elaborou-se um breve roteiro com orientações básicas que poderão nortear as Coordenadorias de Curso e a gestão de Ensino acerca da contratação de professores substitutos. O documento elaborado encontra-se no Apêndice F e visa minimizar alguns efeitos indesejados apontados na ARA, como a falta de planejamento, a intempestividade dos pedidos e a falta de compreensão sobre o processo de contratação por parte da área de ensino.

2) *E-mail de Convocação*: no modelo de *e-mail* de convocação proposto constam: (i) dados sobre o edital, homologação e classificação do candidato; (ii) convocação e data de início, quando aplicável; (iii) prazo para manifestação e lista de documentos; (v) duração do contrato e carga horária semanal; (vi) informações sobre remuneração; (vii) orientações quanto ao cadastro como assinante externo; (viii) esclarecimento sobre a impossibilidade de contratação de candidato que teve contrato temporário com a Administração Pública Federal encerrado a menos de 24 meses; e (ix) dados de contato da Coordenadoria requerente. Esse modelo encontra-se no Apêndice G.

3) *Documentos Necessários para Contratação*: a lista relaciona os documentos a serem apresentados pelo candidato convocado, incluindo documentos pessoais, titulação, dados pessoais, orientações quanto ao preenchimento do e-Patri (sistema eletrônico de informações patrimoniais e de conflito de interesses administrado pela Controladoria Geral da União), bem como algumas declarações adicionais. O Apêndice H apresenta o modelo da lista, assim como da declaração de acumulação ou não de cargos, da declaração de não recebimento de seguro-desemprego e do termo de responsabilidade de entrega de contracheques, respectivamente.

4) *Contrato*: o novo modelo de contrato propôs alterações na ordem das cláusulas,

assim como a exclusão de algumas subcláusulas não aplicáveis. Alterou-se a carga horária mensal prevista, uma vez que a que consta atualmente é incompatível. Os aspectos relativos à rescisão foram atualizados, conforme proposta de resolução, assim como as legislações citadas. O modelo encontra-se no Apêndice I. Sugere-se que o contrato seja escrito diretamente no processo, ao invés de ser anexado, de modo que as assinaturas fiquem na mesma página do conteúdo. Ele poderá, inclusive, ser incluído como modelo no sistema SIPAC.

5) *Extrato de Contrato*: o extrato de contrato foi atualizado de modo a fazer constar a numeração, nome do contratado, prazo, valor mensal, Retribuição por Titulação paga, carga horária, data e nome dos assinantes, conforme modelo constante no Apêndice J.

6) *E-mail de Boas-Vindas*: este *e-mail* visa repassar ao novo contratado algumas informações essenciais, além de orientações básicas, mas necessárias à sua ambientação na instituição. Esse modelo encontra-se no Apêndice K.

Além dos apontamentos acima, sugere-se que a CSDP proceda com a criação de planilha compartilhada pelos servidores das CGGPs, separada por área de estudo/disciplina, de modo que cada *campus* possa informar se possui edital vigente, bem como a quantidade de suplentes existente. Trata-se de medida simples, mas que agilizará o trabalho das CGGPs no que se refere ao aproveitamento de Processos Seletivos Simplificados.

4.4 OTIMIZAÇÃO DA MODELAGEM DO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS – MODELO FUTURO (*TO-BE*)

Finalizada a etapa de melhoria dos instrumentos utilizados no processo de contratação de professores substitutos, passou-se à análise da modelagem do processo.

O modelo *As-Is* elaborado mostrou-se grande e complexo. Todavia, analisando-se o fluxo mapeado foi possível observar que algumas atividades indicadas não necessitavam estar discriminadas, visto que o próprio fluxo já demonstrava aquela movimentação. Além disso, havia atividades que estavam apontadas como distintas, mas que se tratava essencialmente da realização das mesmas tarefas, porém escritas com uma denominação diferente. Observou-se, ainda, que algumas atividades eram, na realidade, tarefas integrantes de outra

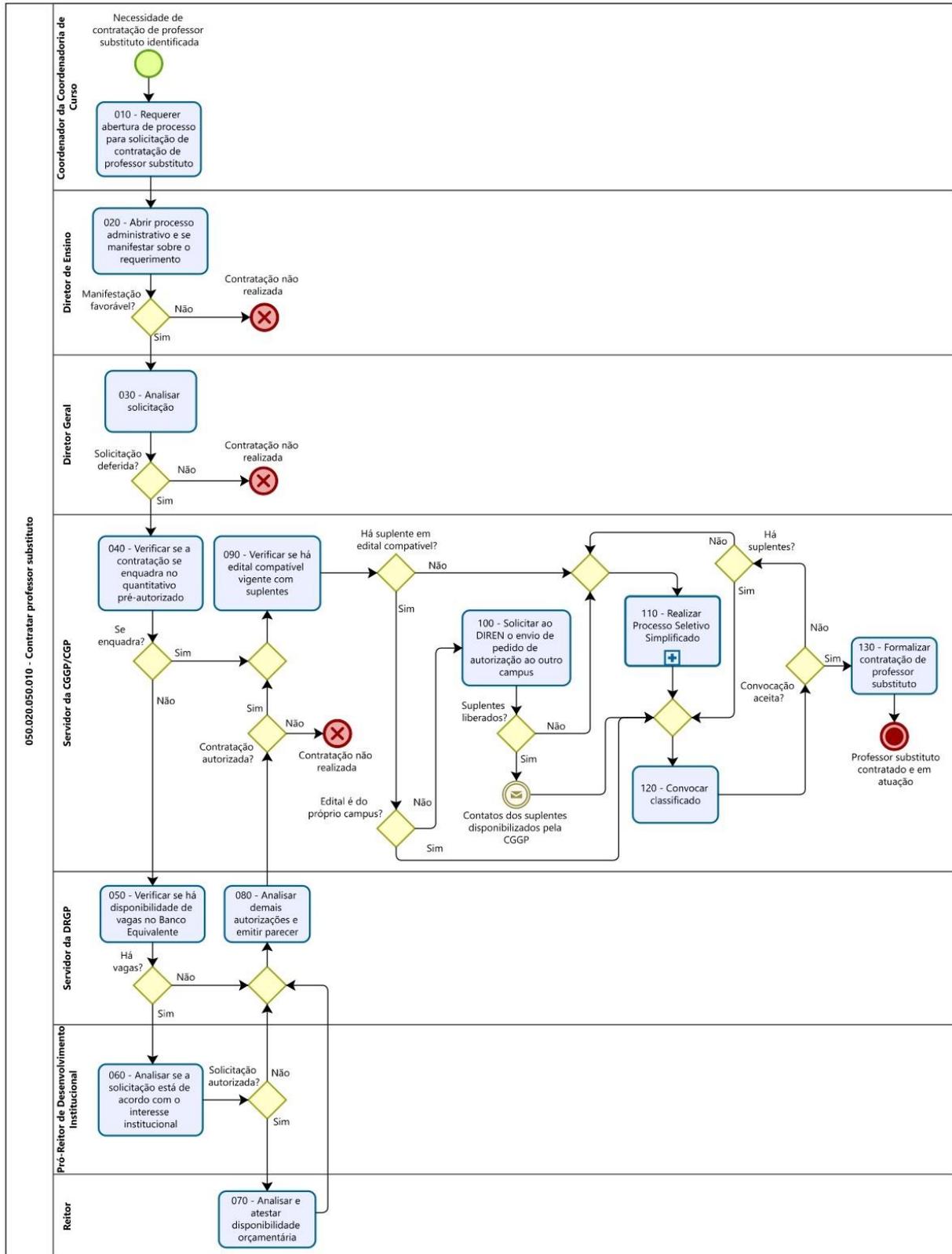
atividade.

O modelo também foi analisado à luz da nova resolução proposta. Com base nela, a principal alteração diz respeito à existência da autorização de contratação prévia. Deste modo, o Diretor Geral deverá encaminhar o processo para a Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas do *campus*, caso a solicitação tenha sido deferida, para que esta verifique se a contratação se enquadra no limite de vagas pré-autorizado. Em caso positivo, a própria CGGP já dará andamento ao processo, sem que haja necessidade de que ele tramite pela DRGP, PRODI e Reitor, agilizando o tempo de tramitação do processo e reduzindo o trabalho de três setores, que possuem um alto volume de demandas.

Outro instrumento que possibilitará a melhoria do fluxo é a criação da planilha compartilhada pelos servidores das CGGPs, onde constam os editais vigentes e a quantidade de suplentes existente. Com isso não será mais necessária a realização de verificações na página dos Processos Seletivos Simplificados do Ifes ou o contato com os demais *campi* para obter essa informação.

Após a realização das alterações citadas, obteve-se o modelo *To-Be* do processo de Contratação de Professores Substitutos, apresentado na Figura 13. Com base nele, elaborou-se o Manual de Procedimento constante no Apêndice L.

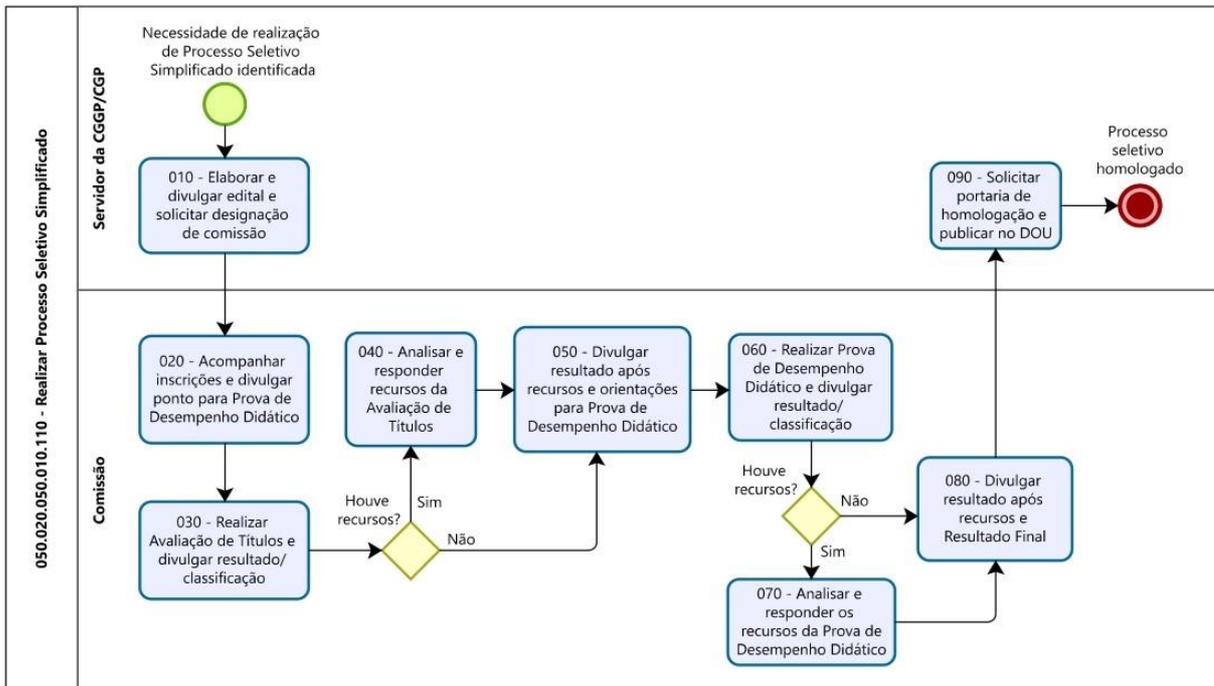
Figura 14 – Modelo *To-Be* do processo de Contratação de Professores Substitutos no Ifes.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A Figura 15 apresenta o modelo do subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado” otimizado. O Manual de Procedimento referente a ele se encontra no

Apêndice M.

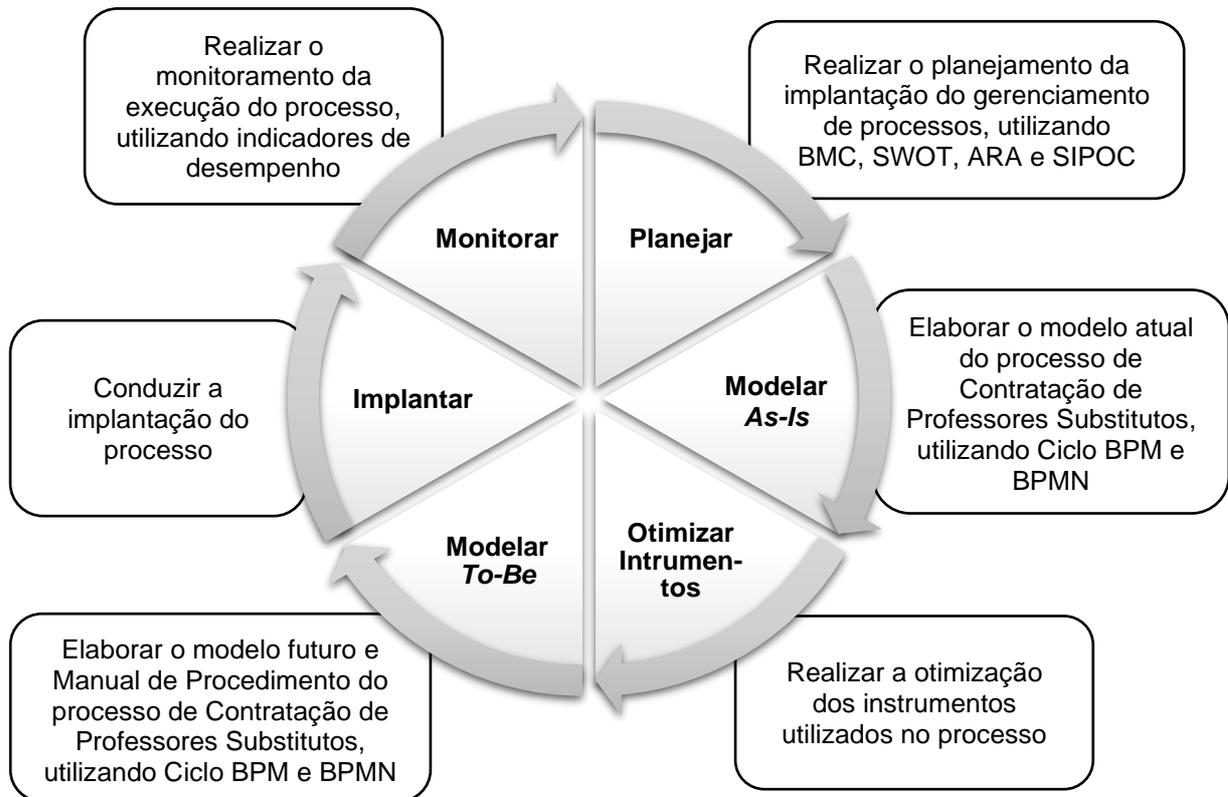
Figura 15 – Modelo *To-Be* do subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.5 ESTRUTURA PARA IMPLANTAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS

Com base nas informações e documentos obtidos, elaborou-se uma estrutura/*framework* para a implantação de processos de contratação de professores substitutos em Instituições Públicas Federais de Ensino de forma otimizada, conforme apresentado na Figura 16.

Figura 16 – *Framework* para a implantação de processos de contratação de professores substitutos em Instituições Públicas Federais de Ensino.



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A estrutura proposta consiste nas seguintes etapas:

1ª Etapa: Planejamento da Implantação do Gerenciamento de Processos

Esta etapa objetiva compreender os ambientes interno e externo e a estratégia da organização, além de analisar o negócio onde o processo está inserido. Assim, sugere-se a realização de sessões de grupos focais com os membros da Gestão de Pessoas da organização, nas quais serão utilizadas as seguintes ferramentas:

- *Business Model Canvas:* visa possibilitar à equipe envolvida uma melhor compreensão do negócio (no caso, a Gestão de Pessoas) e das atividades realizadas pela área.
- *Matriz SWOT:* permite identificar as características e os principais fatores que influenciam no desempenho das equipes de Gestão de Pessoas da organização.
- *Árvore da Realidade Atual:* objetiva identificar os problemas e restrições (efeitos indesejados) existentes no processo de contratação de professores substitutos na organização.
- *Matriz SIPOC:* auxilia na identificação dos elementos básicos que compõem

o processo, servindo como um ponto de partida para o início da modelagem.

A utilização das ferramentas acima auxilia na compreensão da área e do processo em análise, permitindo a identificação de gargalos e atividades desnecessárias a serem suprimidas, assim como das potencialidades existentes, direcionando as etapas seguintes.

2ª Etapa: Modelagem do Processo de Contratação de Professores Substitutos – Modelo Atual (As-Is)

O objetivo da elaboração deste modelo é proporcionar uma visão completa do fluxo processual, permitindo a identificação de possíveis inconsistências e aspectos passíveis de otimização. O modelo deverá ser elaborado por servidores da Gestão de Pessoas que atuam na operacionalização deste tipo de processo, considerando estritamente o fluxo processual existente no presente e não as possíveis melhorias que possam ser realizadas.

3ª Etapa: Otimização dos Instrumentos Utilizados no Processo de Contratação de Professores Substitutos

Finalizadas as etapas diagnósticas, deverá ser realizado um levantamento dos instrumentos utilizados no processo de contratação de professores substitutos. Estes instrumentos deverão ser analisados com base na legislação vigente e nas informações obtidas durante as etapas anteriores. O objetivo desta etapa é aperfeiçoar os instrumentos utilizados e padronizá-los para todos os *campi* da Instituição, otimizando o trabalho da Gestão de Pessoas e o alcance do objetivo do processo.

Existem diversos instrumentos que podem ser utilizados no processo de contratação de professores substitutos, tais como:

- Resolução Interna (Apêndice C);
- Edital do Processo Seletivo Simplificado (Apêndice D);
- Modelos a serem utilizados durante o Processo Seletivo Simplificado, compreendendo Formulário de Inscrição, Lista de Inscritos, Divulgação do Ponto para Prova de Desempenho Didático, Ficha de Avaliação de Títulos, Resultado da Avaliação de Títulos, Formulário de Recursos, Resultado da Avaliação de Títulos Após Recursos, Cronograma da Prova de Desempenho Didático, Orientações para Prova de Desempenho Didático,

Ficha de Avaliação de Prova de Desempenho Didático, Resultado da Prova de Desempenho Didático, Resultado da Prova de Desempenho Didático Após Recursos e Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado (Apêndice E);

- Instruções para a Coordenadoria Interessada na Contratação de Professor(a) Substituto(a) (Apêndice F);
- *E-mail* de Convocação (Apêndice G);
- Lista de Documentos Necessários para Contratação, bem como modelo de Declaração de Acumulação ou Não de Cargos, Declaração de Não Recebimento de Seguro Desemprego e Termo de Responsabilidade de Entrega de Contracheques (Apêndice H);
- Contrato (Apêndice I);
- Extrato de Contrato (Apêndice J);
- *E-mail* de Boas-Vindas (Apêndice K).

Ressalta-se que o modelo de edital proposto não contemplou os aspectos inerentes à reserva de vagas para deficientes e pardos/negros/indígenas. Sugere-se que o setor de Gestão de Pessoas da Reitoria, responsável pela atividade de contratação de professores substitutos (no caso do Ifes, a CSDP), crie uma planilha compartilhada pelos servidores das CGGPs, separada por área de estudo/disciplina, de modo que cada *campus* possa informar se possui edital vigente, bem como a quantidade de suplentes existente.

4ª Etapa: Modelar o Processo de Contratação de Professores Substitutos – Modelo Futuro (*To-Be*) e Elaborar o Manual de Procedimento

Após a otimização dos instrumentos utilizados, a próxima etapa consistirá na modelagem do processo de contratação de professores substitutos otimizado, ou seja, o modelo futuro (*To-Be*). Com base no processo otimizado, elaborar-se-á o Manual de Procedimentos, que detalhará as atividades constantes no fluxo processual. O Apêndice L apresenta o Manual de Procedimento e o processo de contratação de professores substitutos modelado com base nesta pesquisa e sugerido como modelo para este *framework*, enquanto o Apêndice M traz o Manual de Procedimento e o subprocesso “Realizar Processo Seletivo Simplificado”.

5ª Etapa: Implantar a Estrutura Proposta

A etapa seguinte consiste em implantar na organização o processo de contratação de professores substitutos modelado, o Manual de Procedimento e os instrumentos sugeridos. Para isso, algumas ações são necessárias:

- Análise e validação da modelagem e dos instrumentos propostos neste *framework* pelas Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas, Diretoria de Gestão de Pessoas e Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
- Aprovação da proposta de Resolução pelo Conselho Superior da organização.
- Publicação do processo modelado no *site* da organização.
- Divulgação dos modelos para as Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas, através do *e-mail* institucional e da página de Gestão de Pessoas existente no *site* da organização.

6ª Etapa: Monitorar a Estrutura e os Instrumentos Implantados

A última etapa consiste em realizar o monitoramento do processo, incluindo o Manual de Procedimentos e os instrumentos implantados e trata-se de uma etapa contínua. Conforme exposto por Dumas *et al.* (2013) e Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), esta etapa é essencial para controlar a eficiência e a eficácia dos processos, o atendimento às expectativas, além de permitir a identificação de ajustes necessários.

Assim, sugere-se que a Diretoria de Gestão de Pessoas realize semestralmente junto às Coordenadorias Gerais de Gestão de Pessoas uma avaliação com base na percepção das mesmas acerca da eficácia da utilização dos modelos propostos, utilizando os seguintes indicadores de desempenho: (i) quantidade de Processos Seletivos Simplificados (PSSs) realizados; (ii) quantidade de PSSs que foram aproveitados por outros *campi*; (iii) quantidade de PSSs fracassados, que não culminaram em contratação; (iv) quantidade de ausências de candidatos na Prova de Desempenho Didático em comparação com o modelo utilizado anteriormente; (v) tempo médio de tramitação do processo administrativo; (vi) tempo médio despendido por servidor da Gestão de Pessoas nas etapas dos PSSs. À medida que o procedimento for se consolidando, o intervalo entre as avaliações poderá se tornar maior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do problema de pesquisa encontrado, foi traçado o objetivo geral de propor um *framework* para a implantação com melhoria dos processos de contratação de professores substitutos em uma Instituição Pública Federal de Ensino.

O planejamento do gerenciamento de processos de contratação de professores substitutos balizou-se na utilização do *Business Model Canvas*, Matriz SWOT, Árvore da Realidade Atual e Matriz SIPOC. O BMC possibilitou uma visão mais abrangente da Gestão de Pessoas, servindo como ponto de partida para as demais ferramentas. A Matriz SWOT permitiu identificar que, internamente, apesar das características das equipes de Gestão de Pessoas e o apoio entre elas se configurarem como pontos fortes, a ausência de padronização, rotinas de trabalho e manuais de procedimentos prejudica demasiadamente o seu desempenho; externamente, inovações tecnológicas e possibilidades de capacitação são vistas como oportunidades, enquanto mudanças do cenário externo, cortes, sistemas ineficazes, decisões políticas e falta de autorresponsabilidade dos servidores impactam negativamente no alcance dos objetivos. A Árvore da Realidade Atual demonstrou a existência de dois efeitos indesejados principais, quais sejam: (I) sobrecarga de atividades e dificuldade de operacionalização por parte das CGGPs, causados em suma pela falta de planejamento, suporte sistêmico e despadrão de procedimentos e (II) processos seletivos fracassados (sem contratação), ocasionados por questões legais, como o interstício de 24 meses entre contratações e as restrições remuneratórias, bem como pela estrutura do edital utilizado atualmente. Finalmente, a Matriz SIPOC possibilitou a identificação dos elementos básicos que compõem o processo, auxiliando no início da modelagem.

O processo modelado da forma como era executado no momento da realização da pesquisa (modelo *As-Is*) evidenciou um fluxo complexo, que percorre várias instâncias e é permeado por inúmeras decisões. A análise desse modelo e dos instrumentos utilizados na sua execução possibilitou a realização de melhorias e a padronização de procedimentos. Neste processo, considerou-se a detecção e eliminação de atividades desnecessárias e/ou em duplicidade, a existência de gargalos e a possibilidade de redução de fluxos, além da adequação às legislações e normativas vigentes. Também foram consideradas as necessidades apresentadas pelas equipes de Gestão de Pessoas, bem como os problemas apontados no

processo de contratação de professores substitutos e suas consequências.

Por fim, a estrutura elaborada pode ser utilizada como referência para implantação dos processos de contratação de professores substitutos em Instituições Públicas Federais de Ensino, a qual indica e descreve as etapas a serem realizadas, bem como apresenta o modelo do processo e os modelos de documentos necessários à sua execução.

5.1 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DA DISSERTAÇÃO

Os resultados obtidos mostram-se relevantes pois demonstram a necessidade e a possibilidade da otimização dos serviços públicos, por meio da padronização de procedimentos. Quando se trata de Instituições Públicas de Ensino, a contratação de professores se mostra como tema de grande importância, visto estar diretamente ligado à atividade fim da Instituição e ao retorno que ela proporciona à sociedade. Deste modo, a pesquisa permitiu otimizar um processo relevante para a organização, bem como os instrumentos utilizados na sua execução, e demonstrou que o procedimento de otimização deve ocorrer de forma planejada e estruturada, considerando fatores estratégicos e operacionais.

Considera-se que os resultados obtidos nessa pesquisa sejam importantes para a instituição pesquisada no sentido de aperfeiçoar e potencializar o trabalho da área de Gestão de Pessoas, aumentando sua produtividade, uma vez que otimizou, desburocratizou e padronizou um processo complexo e de grande relevância para a instituição, considerando as vivências, percepções e anseios dos servidores que atuam na área.

5.2 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

Como fruto da pesquisa desenvolvida, foi elaborado um *framework* para implantação de processos de contratação de professores em uma instituição descentralizada de ensino público.

A estrutura apresentada foi desenvolvida com base nas etapas de condução da pesquisa e nos resultados obtidos. Ela apresenta as etapas necessárias para a implantação otimizada do referido processo, além da modelagem do processo e dos modelos de instrumentos/documentos a serem utilizados ao longo de todo o processo.

5.3 ADERÊNCIA DA DISSERTAÇÃO

Considerando que a pesquisa foi conduzida no Instituto Federal do Espírito Santo, a dissertação encontra-se inserida no contexto da Administração Pública. Por visar promover inovação nas operações do setor público, ela se enquadra na Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público – do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública da Ufes, dentro da qual se encontra o Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional, que abrange a temática estudada.

5.4 APLICABILIDADE E REPLICABILIDADE DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa tem aplicação nas Instituições Públicas Federais de Ensino, tendo em vista possuírem estrutura similar à da instituição estudada. Além disso, a metodologia apresentada no estudo permite que a pesquisa seja adaptada e replicada em outras instituições, bem como para outros tipos de processo.

5.5 INOVAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está voltada para a inovação em processos, visando aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais, de modo a fortalecer a produção e entrega de bens e serviços de qualidade aos cidadãos. Por meio dela foi possível apontar a relevância do registro e da padronização de procedimentos para o desempenho dos setores públicos. Além disso, a elaboração da estrutura para implantação otimizada do processo de contratação de professores substitutos mostrou-se como uma inovação no âmbito da Instituição estudada.

5.6 COMPLEXIDADE DA DISSERTAÇÃO

Considerando a diversidade de atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento do produto técnico-tecnológico e tendo em vista que a presente dissertação se desenvolveu com base na alteração/adaptação de conhecimento existente, sendo executada apenas no Instituto Federal do Espírito Santo, a mesma classifica-se como de baixa complexidade.

5.7 ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO

A dissertação apresentou ênfase prática, visto que o estudo teve como objeto uma Instituição Pública Federal de Ensino e se desenvolveu com base na sua realidade, de modo a solucionar um problema específico.

5.8 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho sinaliza para a necessidade de realização de novos estudos na área. Um ponto de destaque é a inclusão de cotas para pretos, pardos e indígenas, bem como para pessoas portadoras de necessidades especiais, nos processos seletivos para contratação de professores substitutos. Deste modo, sugere-se a realização de pesquisas voltadas a identificação do impacto desta inclusão na operacionalização e nos resultados finais dos processos seletivos.

Considerando-se a relevância apresentada quanto à realização eficaz de políticas de recursos humanos e seu impacto na qualidade do corpo docente, a qual está diretamente associada ao rendimento dos alunos, sugere-se, também, a realização de pesquisas voltadas à otimização de concursos públicos e admissão de docentes efetivos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Alex Cavalcante. **A recondução do servidor público**: doutrina e jurisprudência à luz da lei 8.112/1990 e da Constituição Federal. 2. ed. Rio de Janeiro: Processo, 2021.

ANDERSSON, Roy *et al.* Improvement in Public Administration Services: a Case of Business Registration Process. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 2, p. 109-120, 2018.

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BANDARA, Wasana *et al.* Enterprise Business Process Management in the public sector: the case of the Department of Human Services (DHS) Australia. **Journal of Information Technology Teaching Cases**, v. 8, n. 2, p. 217-231, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41266-017-0031-5>.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOCHENEK, Magdalena. Balanced Scorecard in strategic management process. **Modern Management Review**, v. 24, n. 26, p. 7-16, 2019. DOI: <https://doi.org/10.7862/rz.2019.mmr.1>.

BOUCKAERT, Geert. Dissemination of Scientific Knowledge on Reforming Public Administration: Some Changing Mechanisms. **Croatian and Comparative Public Administration**, v. 19, n. 1, p. 9-22, 2019. DOI: <https://doi.org/10.31297/hkju.19.1.1>.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 12 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 13 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745compilada.htm. Acesso em: 13 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do

Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm. Acesso em: 13 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 13 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12772compilado.htm. Acesso em: 13 fev. 2022.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; SEVERO, Wilber da Rocha; CAVALCANTE, Pedro. Inovação na gestão pública federal: 20 anos do Prêmio Inovação. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap, Ipea, 2017. p. 95-117.

CAMPOS, Elisabete Ferreira Esteves. Ensino, pesquisa, extensão: Contribuições da pesquisa-ação. **Revista Actualidades Investigativas en Educación**, v. 20, n. 1, p. 1-16, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.39972>.

CANNATA, Marisa *et al.* Using Teacher Effectiveness Data for Information-Rich Hiring. **Educational Administration Quarterly**, v. 53, n. 2, p. 180-222, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013161X16681629>.

CASTRO, Ana Cristina de; CASTRO, Claudia Osório de. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação pública no Brasil: uma visão geral de seus tipos, resultados e indutores. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap, Ipea, 2017. p. 119-143.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHENG, Albert. Do Personnel Policies Matter for Organizational Mission Coherence? A Public School Test. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 4, p. 347-369, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X15587981>.

CHOGUILL, Charles L. The research design matrix: A tool for development planning research studies. **Habitat International**, v. 29, p. 615-626, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2005.06.001>.

CHRISTIANSOON, Marie-Therese; RENTZHOG, Olof. Lessons from the “BPO journey” in a public housing company: toward a strategy for BPO. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 373-404, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2017-0091>.

CORRADINI, Flavio; POLINI, Andrea; RE, Barbara. Inter-organizational business process verification in public administration. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 1040-1065, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2014-0013>.

COSTA, Janaina Mascarenhas Hornos da. **Método de diagnóstico e identificação de oportunidades de melhoria do processo de desenvolvimento de produtos utilizando um padrão de recorrência de efeitos indesejados**. 2011, 0 271 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-25042011-112003/pt-br.php>. Acesso em: 11 mai. 2022.

COSTA, Lourenço *et al.* Challenges of Process Modeling in Architecture and Engineering to Execute Projects and Public Works. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 145, n. 1, p. 1-17, 2019. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001575](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001575).

CUNHA, Bruno Queiroz. Uma análise da construção da agenda de inovação no setor público a partir de experiências internacionais precursoras. In: CAVALCANTE, Pedro *et al.* (org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap, Ipea, 2017. p. 43-57.

CYR, Jennifer. **Focus groups for the social science researcher**. Nova Iorque: Cambridge University Press, 2019.

DABAGHKASHANI, A. Zeinab; HAJIHEYDARI, B. Nastsran; HAGHIGHINASAB, C. Manijeh. A Success Model for Business Process Management Implementation. **International Journal of Information and Electronics Engineering**, v. 2, n. 5, p. 725-729, 2012. DOI: <https://doi.org/10.7763/IJIEE.2012.V2.196>.

DE BRUIN, Tonia. **Business Process Management: Theory on Progression and Maturity**. 2009. 746 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Faculty of Science and Technology, Queensland University of Technology, Brisbane, 2009. Disponível em:

<https://eprints.qut.edu.au/46726/>. Acesso em: 16 mar. 2022.

DUMAS, Marlon *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. Berlim: Springer, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>.

ENRÍQUEZ, Fernando; TROYANO, José A.; ROMERO-MORENO, Luisa M. Using a business process management system to model dynamic teaching methods. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 3, p. 275-291, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.07.002>.

FAGERNÄS, Sonja; PELKONEN, Panu. Teachers, Electoral Cycles, and Learning in India. **Journal of Human Resources**, v. 55, n. 2, p. 699-732, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3368/jhr.55.3.0816-8100R>.

FLEISCHMANN, Albert *et al.* **Subject-Oriented Business Process Management**. Berlim: Springer, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-32392-8>.

GARCIA, Manon; MENEZES, Rafael Pereira de. **Gestão de recursos humanos no setor público**. Curitiba: Contentus, 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HARMON, Paul; GARCIA, Jorge. The State of Business Process Management 2018. **BPTrends**. 2018. Disponível em: <https://www.bptrends.com/bptrends-surveys/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

HARMON, Paul; GARCIA, Jorge. The State of Business Process Management 2020. **BPTrends**. 2020. Disponível em: <https://www.bptrends.com/bptrends-surveys/>. Acesso em: 14 mar. 2022.

HEINRICH, Bernd; KRAUSE, Felix; SCHILLER, Alexander. Automated planning of process models: The construction of parallel splits and synchronizations. **Decision Support Systems**, v. 125, p. 1-14, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113096>.

HRABAL, Martin *et al.* Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 275-305, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2020-0161>.

HUNG, Richard Yu-Yuan. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21-40, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/14783360500249836>.

IFES, Instituto Federal do Espírito Santo. Conselho Superior. **Resolução do Conselho Superior nº 175/2016, de 3 de outubro de 2016**. Estabelece Normas para Contratação de Professor Substituto do Instituto Federal do Espírito Santo. Vitória: Conselho Superior, 2016C. Disponível em: https://ifes.edu.br/images/stories/Res_CS_175_2016_-_Estabelece_Normas_para_Contrata%C3%A7%C3%A3o_de_Professor_Substituto_

no_ifes_-.pdf. Acesso em: 23 ago. 2022.

IFES, Instituto Federal do Espírito Santo. Escritório de Gerenciamento de Projetos e Processos. **Ifes**, 2016B. Disponível em:

<https://prodi.ifes.edu.br/component/content/article/2-uncategorised/16271-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-e-processos>. Acesso em: 26 ago. 2022.

IFES, Instituto Federal do Espírito Santo. Institucional. **Ifes**, 2022B. Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/o-ifes>. Acesso em: 13 mai. 2022.

IFES, Instituto Federal do Espírito Santo. **Plano de Desenvolvimento Institucional do Ifes 2019/2-2024/1**. Vitória, 2019. Disponível em:

https://www.ifes.edu.br/images/stories/Res_CS_48_2019_-_PDI_-_Anexo.pdf.

Acesso em: 01 fev. 2022.

IFES, Instituto Federal do Espírito Santo. **Regimento Interno dos Campi do Ifes**. Vitória, 2016A. Disponível em:

https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos_institucionais/regimento-interno-campi-ifes-2016_v2.pdf. Acesso em: 13 mai. 2022.

IFES, Instituto Federal do Espírito Santo. Substitutos e Temporários. **Ifes**, 2022A.

Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/processosseletivos/substitutos-e-temporarios>. Acesso em: 24 ago. 2022.

IRITANI, Diego Rodrigues *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015. DOI: <http://doi.org/10.1590/0104-530X814-13>.

JACOB, Brian A. *et al.* Teacher applicant hiring and teacher performance: Evidence from DC public schools. **Journal of Public Economics**, v. 166, p. 81-97, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.08.011>.

KIM, Seonmin; MABIN, Victoria Jane; DAVIES, John. The theory of constraints thinking processes: retrospect and prospect. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 2, p. 155-184, 2008. DOI:

<https://doi.org/10.1108/01443570810846883>.

KLASSEN, Robert M. *et al.* Examining teacher recruitment strategies in England.

Journal of Education for Teaching, v. 47, n. 2, p. 163-185, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.1080/02607476.2021.1876501>.

KLUMBYTE, Egle; BLIUDZIUS, Raimondas; FOIKADES, Paris. A SIPOC based model for the sustainable management of facilities in social housing. **IOP**

Conference Series: Earth and Environmental Science, v. 410, p. 1-12, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1088/1755-1315/410/1/012081>.

KREGEL, Ingo; DISTEL, Bettina; CONERS, André. Business Process Management Culture in Public Administration and Its Determinants. **Business & Information**

Systems Engineering, v. 64, p. 201-221, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>.

KRUEGER, Richard A.; CASEY, Mary Anne. **Focus groups**: a practical guide for Applied research. California: SAGE Publications. 2015.

LIBRELATO, Tatiane Pereira *et al.* A process improvement approach based on the Value Stream Mapping and the Theory of Constraints Thinking Process. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 922-949, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2013-0098>.

LOURENÇO, Nivaldo Vieira. **Administração pública**: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão. Curitiba: InterSaberes. 2016.

MABIN, Victoria *et al.* Using the Theory of Constraints to resolve long-standing resource and service issues in a large public hospital. **Health Systems**, v. 7, n. 3, p. 230-249, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/20476965.2017.1403674>.

MAIER, Dorin *et al.* Development and Operationalization of a Model of Innovation Management System as Part of an Integrated Quality-Environment-Safety System. **Amfiteatru Economic**, v. 19, n. 44, p. 302-314, 2017.

MANFREDA, Anton; BUH, Brina; ŠTEMBERGER, Mojca Indihar. Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 456-477, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0170>.

MARGONAR, Carolina Pantaleão; REGATTIERI, Carlos Roberto. Teoria das restrições: utilização da ferramenta de árvore de realidade atual na identificação de melhorias em um equipamento. **Revista Interface Tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 516-526, 2018. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.520>.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MENDLING, Jan *et al.* Blockchains for Business Process Management - Challenges and Opportunities. **ACM Transactions on Management Information Systems**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1145/3183367>.

NASCIMENTO, Abimael Rondon do *et al.* Applications of business governance and the Unified BPM Cycle in public credit recovery activities. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 312-330, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0317>.

NIEHAVES, Bjoern; PLATTFAUT, Ralf; BECKER, Joerg. Business process management capabilities in local governments: A multi-method study. **Government Information Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 217-225, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.03.002>.

NISHIMURA, Adriana Z. F. C. *et al.* Weaknesses in Motivation and in Establishing a Meritocratic System: A Portrait of the Portuguese Public Administration. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 3, p. 1-26, 2021. DOI:

<https://doi.org/10.3390/admsci11030087>.

OCA, Isel Moreno-Montes de *et al.* A systematic literature review of studies on business process modeling quality. **Information and Software Technology**, v. 58, p. 187-205, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.07.011>.

OLIVEIRA, Ana Paula Weinfurter Lima Coimbra de. **Metodologia científica**. Curitiba: Contentus, 2021.

OLIVEIRA, Raiano Tavares de. **Direito à nomeação para cargos públicos providos por concurso público: exame dos casos paradigmáticos do Supremo Tribunal Federal e análise documental de casos do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte**. 2018. 143 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/26297>. Acesso em: 13 fev. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PAPAY, John P.; KRAFT, Matthew A. The Productivity Costs of Inefficient Hiring Practices: Evidence From Late Teacher Hiring. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 35, n. 4, p. 791-817, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1002/pam.21930>.

PHADERMROD, Boonyarat; CROWDER, Richard M.; WILLS, Gary B. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. **International Journal of Information Management**, v. 44, p. 194-203, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>.

ROSEMANN, Michal; VOM BROCKE, Jan. The Six Core Elements of Business Process Management. In: VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (ed.). **Handbook on Business Process Management 1**. Berlim: Springer, 2010. p. 107-122. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_5.

SEDGG/ME, Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Instrução Normativa SEDGG/ME nº 18, de 4 de abril de 2022**. Altera a Instrução Normativa SEDGG/ME nº 1, de 27 de agosto de 2019, que dispõe sobre critérios e procedimentos gerais para autorização de contratação de pessoal por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/23476>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SEE, Beng Huat; GORARD, Stephen. Why don't we have enough teachers?: A reconsideration of the available evidence. **Research Papers in Education**, v. 35, n. 4, p. 416–442, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1568535>.

SGP/ME, Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. **Nota Técnica para Atos Normativos SEI nº 161/2022/ME**. Proposta de

alteração da Instrução Normativa nº 1 de 27 de agosto de 2019, a fim de atualizar os procedimentos de solicitação de autorização para contratação temporária tendo em vista a publicação do Decreto 10.728, de 23 de junho de 2021. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/23485>. Acesso em: 30 ago. 2022.

SRH/MP, Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Orientação Normativa SRH/MP nº 5, de 28 de outubro de 2009**. Estabelece orientação aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC quanto à remuneração de professor substituto e visitante e professor visitante estrangeiro de que trata a Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/7176>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SYED, Rehan *et al.* Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, p. 1-39, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1265>.

TATE, Mary *et al.* Managing the “Fuzzy front end” of open digital service innovation in the public sector: A methodology. **International Journal of Information Management**, v. 39, p. 186-198, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.008>.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. Curitiba: InterSaberes. 2017.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TROJANOWSKA, Justyna; DOSTATNI, Ewa. Application of the theory of constraints for project management. **Management and Production Engineering Review**, v. 8, n. 3, p. 87-95, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0031>.

TU, Shu-Fen; HSU, Ching-Sheng; LU, Yu-Tzu. Improving RE-SWOT Analysis with Sentiment Classification: A Case Study of Travel Agencies. **Future Internet**, v. 13, n. 9, p. 1-17, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/fi13090226>.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonete; SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 3, p. 46-68, 2018. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36961>.

UBAID, Alaa M.; DWEIRI, Fikri T. Business process management (BPM): terminologies and methodologies unified. **International Journal of System Assurance Engineering and Management**, v. 11, n. 6, p. 1046-1064, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13198-020-00959-y>.

VAN DER AALST, Wil M. P. **Business Process Management: A Comprehensive**

Survey. **International Scholarly Research Notices**, v. 2013, p. 1-37, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1155/2013/507984>.

VEKEMAN, Eva; DEVOS, Geert; VALCKE, Martin. Human Resource Architectures for New Teachers in Flemish Primary Education. **Educational Management Administration and Leadership**, v. 44, n. 6, p. 970-995, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/1741143215587309>.

VOM BROCKE, Jan *et al.* Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530-548, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2013-0074>.

VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (ed.). **Handbook on Business Process Management 2**. Berlin: Springer, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4>.

VUKŠIĆ, Vesna Bosilj; VUGEC, Dalia Suša; LOVRIĆ, Anita. Social Business Process Management: Croatian IT Company Case Study. **Business Systems Research Journal**, v. 8, n. 1, p. 60-70, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0006>.

WEI, Yi; ZHOU, Sen; LIU, Yunbo. The draw of home: How does teacher's initial job placement relate to teacher mobility in rural China? **PLoS ONE**, v. 15, n. 1, p. 1-14, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227137>.

WOJCIECHOWSKI, Hubert; HADAŚ, Łukasz. Ranking of opportunities for implementing the omnichannel concept. **LogForum**, v. 16, n. 2, p. 229-237, 2020. DOI: <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2020.381>.

ZAKERI, Shervin; YANG, Yingjie; HASHEMI, Melika. Grey strategies interaction model. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 30-60, 2019. DOI: <http://doi.org/10.1108/JSMA-06-2018-0055>.

APÊNDICE A – Documento de Autorização para Realização da Pesquisa no Ifes



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
REI - GABINETE DA REITORIA



DESPACHO Nº 748/2022 - REI-GAB (11.02.37.07)

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Vitória-ES, 26 de abril de 2022.

À Diretoria Geral do Campus Itapina

Assunto: Solicitação de autorização para realização de pesquisa - Pós graduação Stricto Sensu-Mestrado em Gestão Pública

Senhor Diretor

Considerando o constante no processo, damos ciência e autorizamos a realização da pesquisa de Mestrado da servidora Bruna Raasch Soares, Matrícula SIAPE nº 2290693.

Atenciosamente,

(Assinado digitalmente em 26/04/2022 15:40)

JADIR JOSE PELA
REITOR

Processo Associado: 23154.000987/2022-28

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ifes.edu.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 748, ano: 2022, tipo: DESPACHO, data de emissão: 26/04/2022 e o código de verificação: 1c02013161

APÊNDICE B – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você foi convidado a participar de uma reunião que fará parte da pesquisa "*FRAMEWORK* PARA IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO" realizada pela mestranda Bruna Raasch Soares. Esta pesquisa tem como objetivo principal realizar a implantação com melhoria dos processos de contratação de professores em uma Instituição Pública Federal de Ensino, neste caso, o Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), auxiliando na padronização desses processos e na otimização dos fluxos e atividades inerentes a eles.

Caso concorde em participar da pesquisa, você deverá selecionar a opção "Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo em participar da pesquisa", localizada no final desta página.

Considerando que a pesquisa tratará apenas de questões operacionais inerentes aos fluxos de contratação de professores em uma instituição pública, não serão abordadas informações de natureza sigilosa.

Não haverá benefícios diretos para você além da satisfação de participar desta pesquisa ocasionando uma possível otimização de atividades realizadas pela Gestão de Pessoas. Sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa científica.

- **Garantia de recusa em participar da pesquisa e/ou retirada de consentimento:** Você não é obrigado a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento, sem que haja penalidades ou prejuízos.

- **Garantia de manutenção da privacidade:** As informações relativas à sua participação no estudo destinam-se estritamente à pesquisa, não sendo utilizadas em qualquer forma como avaliação profissional ou pessoal.

- **Garantia de ressarcimento financeiro e indenização:** Não há qualquer valor econômico, a receber ou a pagar, pela sua participação nesta pesquisa.

- **Esclarecimento de dúvidas:** Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, contate a pesquisadora Bruna Raasch Soares pelo telefone (27) 99858-9675 ou pelo endereço eletrônico bruna.soares@ifes.edu.br.

Nome: _____

E-mail: _____

Campus de Lotação: _____

() Li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concordo em participar da pesquisa.

Assinatura do Participante

APÊNDICE C – Proposta de Resolução

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

RESOLUÇÃO DO CONSELHO SUPERIOR Nº XX/XXXX, DE XX DE XXXXXX DE XXXX

*Estabelece Normas para Contratação
de Professor(a) Substituto(a) no
Instituto Federal do Espírito Santo.*

O(A) PRESIDENTE(A) DO CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO – IFES, no uso de suas atribuições regimentais, considerando as decisões do Conselho Superior em sua XXª Reunião Ordinária, realizada em XX/XX/XXXX,

RESOLVE homologar a presente resolução.

TÍTULO I

Das Disposições Iniciais

CAPÍTULO I

Da Finalidade da Contratação

Art. 1º Poderá haver contratação de professor(a) substituto(a) no âmbito do Instituto Federal do Espírito Santo, mediante contrato de trabalho de caráter temporário celebrado com base na Lei nº 8.745/1993 e suas alterações, para suprir a falta de professor(a) efetivo(a) nos casos previstos em lei, para atuar prioritariamente em atividades ligadas ao Ensino.

CAPÍTULO II

Dos Motivos que Ensejam a Contratação

Art. 2º A contratação descrita no art. 1º desta Resolução poderá ocorrer para suprir a falta de professor(a) efetivo(a) em razão de:

- I. vacância decorrente de:
 - a) exoneração ou demissão;

- b) falecimento;
 - c) aposentadoria;
 - d) posse em outro cargo inacumulável;
- II. licença:
- a) à gestante;
 - b) para tratamento da própria saúde, desde que superior a 60 (sessenta) dias;
 - c) para acompanhamento de cônjuge;
 - d) para desempenho de mandato classista;
 - f) concedida por motivo de convocação para o serviço militar;
 - g) para tratar de interesses particulares;
- III. afastamento para:
- a) participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país;
 - b) para servir em organismo internacional que o Brasil participe ou com o qual coopere;
 - c) estudo ou missão no exterior, com ou sem ônus, ou com ônus limitado para o Instituto;
 - d) exercício em outro órgão ou entidade da Administração Pública;
 - e) para exercício de mandato eletivo (eleição jurisdicionada pela Justiça Eleitoral);
- IV. nomeação para ocupar os cargos de:
- a) reitor;
 - b) vice-reitor;
 - c) pró-reitor;
 - d) diretor de *campus*.

CAPÍTULO III

Da Duração do Contrato

Art. 3º O contrato terá prazo determinado de até 01 (um) ano, podendo ser prorrogado uma ou mais vezes, desde que não ultrapasse o máximo de 02 (dois) anos, conforme art. 4º da Lei nº 8.745/1993.

§1º Os contratos poderão ter início a partir da vigência do motivo que lhes der ensejo, devendo ser imediatamente encerrados quando o mesmo deixar de existir.

§2º O contrato de professor(a) substituto(a) decorrente de concessão de licença para tratamento de saúde deverá ter duração inicial igual ao prazo de licença estipulado pela Junta Médica Pericial deste Instituto, podendo ser prorrogado, desde que haja

prorrogação da licença pela referida Junta, até o prazo máximo de 02 (dois) anos.

CAPÍTULO IV

Da Quantidade de Contratações por Vaga Disponível

Art. 4º Poderá ser contratado somente 01 (um) professor(a) substituto(a) por vaga de docente efetivo, com base nas situações previstas no art. 2º desta Resolução.

§1º É vedado, em qualquer caso, o parcelamento do regime de trabalho com vista à contratação concomitante de mais de um(a) professor(a) substituto(a) em uma mesma vaga.

§2º O(a) professor(a) substituto(a) será vinculado(a) à matrícula do(a) docente efetivo(a) que ensejou a contratação.

§3º Nos casos em que o fato gerador da contratação possuir duração superior a 02 (dois) anos, poderá haver nova contratação vinculada à mesma matrícula após o encerramento da vigência da primeira contratação.

§4º Nos casos de rescisão, por qualquer uma das partes, durante a vigência do contrato, poderá ser contratado(a) outro(a) professor(a) substituto(a) vinculado(a) à mesma matrícula.

CAPÍTULO V

Do Regime de Trabalho

Art. 5º A contratação de professor(a) substituto(a) fica limitada ao regime de trabalho de 20 (vinte) horas ou 40 (quarenta) horas, vedada alteração posterior.

Parágrafo único. O número de horas-aula obedecerá ao disposto em resolução específica do Conselho Superior que estabeleça critérios de atribuição de carga horária para docentes do Ifes, considerando o regime de trabalho do(a) contratado(a).

CAPÍTULO VI

Dos Percentuais para Contratação

Art. 6º As contratações para substituição de docentes não poderão ultrapassar 15% (quinze por cento) do total de cargos de docentes efetivos(as) lotados(as) no *campus*.

§1º No início de cada ano a Diretoria de Gestão de Pessoas (DRGP), a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODI) e o(a) Reitor(a) emitirão uma autorização prévia para as contratações que se enquadrarem no limite previsto no *caput*, na qual atestarão a disponibilidade de vagas no Banco Equivalente e a disponibilidade

orçamentária.

§2º As autorizações poderão ser canceladas caso haja alterações na legislação que afetem o Banco Equivalente ou o orçamento do Instituto.

§3º O percentual de que trata o *caput* deste artigo poderá ser ultrapassado, em caráter excepcional, uma vez motivado pelo(a) Diretor(a) Geral do *campus* solicitante, desde que não ultrapasse o limite global de 20% (vinte por cento) do total de docentes efetivos do Instituto.

§4º As solicitações de contratação de professor(a) substituto(a) previstas no §3º deverão ser encaminhadas à DRGP para verificação da disponibilidade de vagas no Banco Equivalente, à PRODI para análise do interesse institucional, bem como ao(à) Reitor(a) para ateste da disponibilidade orçamentária.

TÍTULO II

Das Fases Preparatórias do Processo Seletivo

CAPÍTULO I

Do Requerimento de Contratação

Art. 7º Cabe ao Coordenador(a) da coordenadoria interessada requerer ao(à) Diretor(a) de Ensino do *campus* a abertura de processo para solicitação de contratação de professor(a) substituto(a), apresentando, no mínimo:

I. Justificativa para contratação, carga horária, número de vagas e perfil(s) a ser(em) contratado(s), bem como os membros sugeridos para composição da(s) Comissão(ões), caso seja necessária a realização de Processo Seletivo Simplificado (Anexo I);

II. Ata da reunião da coordenadoria ou outro documento que comprove a decisão da necessidade da contratação.

Parágrafo único. Não havendo cargo de Diretor de Ensino na estrutura administrativa, o requerimento será feito à autoridade equivalente.

Art. 8º Cabe ao(à) Diretor(a) de Ensino abrir o processo administrativo, se manifestar acerca do requerimento e, caso esteja de acordo, encaminhar o processo de solicitação de contratação de professor(a) substituto(a) ao(à) Diretor(a) Geral do *campus* que decidirá acerca do deferimento.

Art. 9º O processo de contratação de professor(a) substituto(a) deferido pelo(a) Diretor(a) Geral do *campus* deverá ser encaminhado à Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) do *campus* que verificará se a contratação se enquadra

no quantitativo pré-autorizado.

Parágrafo único. Se o pedido de contratação extrapolar o limite pré-autorizado, a CGGP deverá encaminhar o processo à DRGP para análise da disponibilidade de vagas no Banco Equivalente. Caso haja disponibilidade, o processo será encaminhado à PRODI para análise do interesse institucional e ao(à) Reitor(a) para ateste da disponibilidade orçamentária. O processo só poderá ser autorizado caso os três requisitos sejam atendidos.

Art. 10 O(A) Diretor(a) Geral do *campus* instituirá por meio de portaria Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado, por área, subdividindo os membros em Banca de Avaliação de Títulos e Banca de Prova de Desempenho Didático, com a seguinte composição:

I – Banca de Avaliação de Títulos:

- a) 01 (um) docente ocupante de cargo efetivo, de acordo com o perfil da vaga estabelecida no edital, indicado pela coordenadoria solicitante;
- b) 01 (um) servidor(a) lotado(a) na área de Gestão de Pessoas.

II – Banca de Prova de Desempenho Didático:

- a) 02 (dois) docentes ocupantes de cargo efetivo, de acordo com o perfil da vaga estabelecida no edital, indicado pela coordenadoria solicitante;
- b) 01 (um) Pedagogo(a) ou, na impossibilidade, 01 (um) Técnico em Assuntos Educacionais.

§1º A Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado será presidida pelo(a) servidor(a) da área de Gestão de Pessoas.

§2º A coordenadoria solicitante definirá qual dos docentes da Comissão participará da Banca de Avaliação de Títulos, sabendo-se que ambos participarão da Banca de Prova de Desempenho Didático.

CAPÍTULO II

Do Edital do Processo Seletivo Simplificado

Art. 11 Caberá à Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas do *campus* a elaboração do edital que conterà, no mínimo, as seguintes informações:

- I. nome do *campus*;
- II. área(s) de estudo e/ou disciplina(s) específica(s);
- III. número de professores a serem contratados por área;
- IV. titulação exigida para contratação;

- V. regime de trabalho;
- VI. orientações sobre período e forma de inscrição;
- VII. normas do Processo Seletivo Simplificado.

Parágrafo único. O edital deverá ser integralmente publicado no Diário Oficial da União – DOU e em página eletrônica constante no *site* institucional.

Art. 12 Caberá à Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado acompanhar a execução das fases do mesmo, incluindo:

- I. a guarda dos títulos dos candidatos inscritos;
- II. a divulgação do tema para a Prova de Desempenho Didático;
- III. a elaboração da documentação e o encaminhamento para publicação na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado;
- IV. a organização e acompanhamento da Prova de Desempenho Didático;
- V. o zelo pela observância das regras estabelecidas nesta Resolução e pelo cumprimento das regras do edital do Processo Seletivo Simplificado.

Parágrafo único. Caberá a servidor da gestão de Ensino auxiliar na elaboração do cronograma das Provas de Desempenho Didático e durante a realização das mesmas.

TÍTULO III

Do Processo Seletivo Simplificado

CAPÍTULO I

Das Inscrições

Art. 13 As inscrições serão realizadas por meio eletrônico, devendo o candidato formalizar sua inscrição conforme descrito no edital, indicando a área de estudo e/ou disciplina(s) específica(s), além de informar seus dados de contato e apresentar os títulos a serem considerados na Avaliação de Títulos.

Parágrafo único. No ato da inscrição o candidato deverá declarar ter pleno conhecimento do teor do edital do Processo Seletivo Simplificado.

CAPÍTULO II

Das Etapas

Art. 14 O Processo Seletivo Simplificado será realizado em duas etapas, sendo:

- I. Avaliação de Títulos, com caráter classificatório;
- II. Prova de Desempenho Didático, com caráter classificatório e eliminatório.

Art. 15 Terminado o prazo de inscrições, os títulos serão avaliados no período

constante no cronograma do edital, sendo atribuída uma nota na escala de 0 (zero) a 100 (cem) pontos de acordo com os itens e respectivas pontuações discriminados no edital. Os 16 (dezesesseis) candidatos com maior pontuação estarão aptos para a realização da Prova de Desempenho Didático.

Art. 16 Os docentes integrantes da Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado deverão encaminhar ao(à) presidente(a) da mesma o tema único que será utilizado para realização da Prova de Desempenho Didático até a data final das inscrições dos(as) candidatos(as).

Art. 17 O tema para a Prova de Desempenho Didático será divulgado na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado com antecedência de, no mínimo, 05 (cinco) dias corridos do início da realização das provas.

Art. 18 A nota da Prova de Desempenho Didático será atribuída em uma escala de 0 (zero) a 100 (cem) pontos de acordo com os itens e respectivas pontuações constantes no edital. Será considerado eliminado o candidato que obtiver nota inferior a 60 (sessenta) pontos na média aritmética simples das notas atribuídas pelos membros da banca.

Art. 19 A Prova de Desempenho Didático deverá ser gravada para fins de registro, avaliação e recurso, cabendo sua guarda à CGGP do *campus*.

CAPÍTULO III

Dos Critérios de Desempate

Art. 20 Em caso de empate entre candidatos na Avaliação de Títulos ou na Prova de Desempenho Didático, a decisão será tomada de acordo com os seguintes critérios:

- I. ter apresentado a titulação exigida para ingresso constante no edital;
- II. ter comprovado mais tempo de exercício profissional de magistério na área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo;
- III. ter apresentado diploma de doutorado;
- IV. ter apresentado diploma de mestrado;
- V. ter apresentado certificado de conclusão de curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização), obtido em curso que atenda às prescrições da Resolução nº 01/2018 do Conselho Nacional de Educação;
- VI. ter apresentado habilitação específica obtida em curso de graduação;
- VII. possuir maior idade.

§1º Os documentos informados nos itens III a VI deverão estar de acordo com a

titulação exigida para ingresso constante no edital, referente à área de estudo/disciplina para a qual o(a) candidato(a) estiver concorrendo.

§2º Havendo candidatos que se enquadrem na condição de idoso, nos termos da Lei nº 10.741, de 01/10/2003, e, em caso de igualdade no total de pontos, o primeiro critério de desempate será a idade, dando-se preferência ao(à) candidato(a) de idade mais elevada. Os demais critérios seguirão a ordem estabelecida no edital.

CAPÍTULO IV

Dos Recursos

Art. 21 Caberá recurso no prazo de até 02 (dois) dias úteis contados a partir da divulgação do resultado das etapas do Processo Seletivo Simplificado na página eletrônica do mesmo, o qual deverá ser interposto conforme determinações contidas no edital.

CAPÍTULO V

Do Resultado Final

Art. 22 O resultado final do Processo Seletivo Simplificado equivalerá ao Resultado da Prova de Desempenho Didático Após Recursos.

Art. 23 Ao final do certame, a Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado deverá elaborar um relatório conclusivo em que conste a ordem de classificação dos candidatos.

Parágrafo único. O relatório de que trata o *caput* deste artigo deverá ser encaminhado ao Gabinete da Diretoria Geral do *campus* para emissão da portaria de homologação do Processo Seletivo Simplificado, a ser posteriormente publicada pela CGGP do *campus* no Diário Oficial da União.

TÍTULO IV

Das Etapas para a Contratação

CAPÍTULO I

Da Apresentação de Documentos para Contratação

Art. 24 O(a) candidato(a), uma vez aprovado(a) no Processo Seletivo Simplificado e convocado(a), deverá comprovar a titulação exigida no edital por meio da apresentação do diploma de graduação e, se for o caso, de pós-graduação, diretamente à Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas do *campus*.

§1º Em caso de título obtido no exterior, deverá ser apresentada a devida tradução juramentada, bem como a revalidação e/ou reconhecimento realizados por Instituição Federal de Ensino Superior competente.

§2º Os(As) candidatos(as) aprovados(as) devem manter seus dados cadastrais atualizados para que, sendo convocados(as), manifestem-se no prazo previsto no edital, sendo considerados(as) desistentes da vaga caso não se manifestem neste prazo.

§3º Caberá à Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas, antes de encaminhar o contrato para assinatura do(a) Diretor(a) Geral do *campus*:

- I. conferir todos os documentos e verificar se foram cumpridas as exigências do edital do Processo Seletivo Simplificado, inclusive no que tange à titulação do(a) futuro(a) contratado(a);
- II. certificar-se da publicação do resultado da seleção no DOU e na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado.

Art. 25 O(A) candidato(a) deverá apresentar, ainda, os seguintes documentos pessoais:

- I. Documento de Identidade;
- II. Cadastro de Pessoa Física (CPF);
- III. Certificado de Reservista, de Dispensa de Incorporação ou outro documento que comprove quitação com o serviço militar (somente para candidatos do sexo masculino);
- IV. Título de Eleitor e Comprovante de Quitação com a Justiça Eleitoral;
- V. Certidão de Nascimento, se solteiro, de Casamento, se casado, ou Declaração de União Estável, se for o caso;
- VI. Documento de inscrição no PIS ou PASEP;
- VII. Carteira de Trabalho e Previdência Social (frente e verso da página que contém os dados de identificação e a foto, a página onde consta o primeiro emprego, bem como a página que contenha o último vínculo empregatício e a página subsequente);
- VIII. Comprovante de residência (o(a) candidato(a) que não possuir comprovante de residência em seu nome, dos pais ou do cônjuge, deverá apresentar declaração do(a) proprietário(a) ou do(a) legítimo(a) possuidor(a) do imóvel afirmando que o(a) mesmo(a) reside no local);

§1º A área de Gestão de Pessoas poderá solicitar documentação além das estabelecidas nos itens anteriores.

§2º O(A) candidato(a) deverá realizar cadastro junto ao sistema e-Patri para fins de autorização de acesso à Declaração de Imposto de Renda.

CAPÍTULO II

Da Contratação

Art. 26 Em nenhuma hipótese e sob qualquer pretexto poderá o(a) professor(a) substituto(a) iniciar suas atividades antes de serem cumpridas todas as formalidades, inclusive, e principalmente, a assinatura do contrato, podendo o fato, caso venha a ocorrer, ser considerado como irregularidade administrativa de responsabilidade do Coordenador(a) da coordenadoria requerente.

Art. 27 A contratação como professor(a) substituto(a) não gera expectativa de direito quanto ao preenchimento de vaga do quadro permanente da carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

Art. 28 Os direitos e deveres do(a) professor(a) substituto(a) serão regidos por leis específicas.

Art. 29 A contratação do(a) professor(a) substituto(a) deverá acontecer, preferencialmente, nos dez primeiros dias de cada mês, exceto no mês de dezembro que deverá ocorrer até o quinto dia. A critério da CGGP, a contratação poderá ser realizada até a data de fechamento da folha de pagamento do mês da contratação. Parágrafo único. O cadastro do(a) contratado(a) no sistema SIAPE deverá ser efetuado até a data de fechamento da folha de pagamento do mês da contratação.

TÍTULO V

Dos Direitos e Proibições

CAPÍTULO I

Dos Direitos

Art. 30 Aplicam-se aos(às) professores(as) substitutos(as), nos termos da Lei nº 8.745/93, os seguintes benefícios da Lei nº 8.112/90:

- I. Diárias;
- II. Gratificação Natalina;
- III. Adicional de Insalubridade, Periculosidade ou Atividades Penosas;
- IV. Adicional por Serviço Extraordinário;
- V. Adicional Noturno;
- VI. Adicional de Férias;

VII. Férias;

VIII. Ausências do serviço sem qualquer prejuízo:

- a) Por 01 (um) dia para doação de sangue;
- b) Pelo período comprovadamente necessário para alistamento ou recadastramento eleitoral, limitado, em qualquer caso, a 02 (dois) dias;
- c) Por 08 (oito) dias consecutivos em razão de casamento e falecimento do cônjuge, companheiro, pais, madrasta ou padrasto, filhos, enteados, menor sob guarda ou tutela e irmãos.

Parágrafo único. Os direitos previstos no *caput* não se aplicam aos(às) candidatos(as) com mera expectativa de contratação.

Art. 31 Os(As) professores(as) substitutos(as) fazem jus a percepção do auxílio-alimentação, auxílio-transporte e auxílio-pré-escolar, conforme legislação vigente.

Art. 32 Não cabe o recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço aos(às) professores(as) substitutos(as).

Art. 33 A licença à gestante é devida às professoras substitutas pelo período de 120 (cento e vinte) dias corridos, a contar do nascimento do(a) filho(a), sem prejuízo de sua remuneração.

Parágrafo único. É devida a prorrogação da licença à gestante por mais 60 (sessenta) dias, conforme legislação vigente.

Art. 34 A licença paternidade é devida aos professores substitutos pelo período de 05 (cinco) dias corridos, a contar do nascimento do(a) filho(a), sem prejuízo de sua remuneração.

Parágrafo único. É vedada a prorrogação da licença paternidade por mais 15 (quinze) dias, conforme legislação vigente.

CAPÍTULO II

Das Proibições

Art. 35 O(a) professor(a) substituto(a), nos termos da Lei nº 8.745/93, não poderá:

- a) Receber atribuições, funções ou encargos não previstos no respectivo contrato;
- b) Ser nomeado(a) ou designado(a), ainda que a título precário ou em substituição, para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança;
- c) Ser novamente contratado(a), com fundamento na Lei nº 8.745/93, antes de decorridos 24 (vinte e quatro) meses do encerramento de seu contrato anterior.

Art. 36 As infrações disciplinares atribuídas aos(às) professores(as) substitutos(as)

serão apuradas mediante sindicância, conforme legislação vigente.

Art. 37 É proibido aos(às) professores(as) substitutos(as) a utilização do regime de dedicação exclusiva.

Art. 38 Ao(À) professor(a) substituto(a) não poderá ser estendido o afastamento para estudo ou missão no exterior.

Art. 39 Os(As) profissionais contratados(as) temporariamente não farão jus às ações de desenvolvimento, de acordo com o Decreto nº 9.991, de 28/08/2019.

§1º Também é vedado viagem ao exterior, nos termos do art. 95 da Lei nº 8.112/90 e do Decreto nº 91.800/85, por igualmente essa concessão não ser aplicável aos(às) contratados(as) temporariamente.

§2º Sob nenhuma hipótese serão concedidos horário especial de servidor estudante ou afastamento previsto no art. 96-A da Lei nº 8.112/90.

§3º Excepcionalmente e mediante justificativa com base no estrito interesse público poderá o(a) profissional contratado(a) temporariamente participar de evento de capacitação de curta duração, de interesse institucional, que vise desenvolver conhecimentos sobre a instituição e assim possibilitar melhoria do desempenho da função objeto do contrato.

§5º Qualquer ausência ao serviço para a finalidade do *caput* será considerada como falta não justificada, podendo ser caracterizado como descumprimento de contrato e ainda implicar em apuração de responsabilidades de quem der causa aos fatos.

TÍTULO VI

Da Prorrogação e da Extinção do Contrato

CAPÍTULO I

Da Prorrogação do Contrato

Art. 40 O contrato de trabalho de professor(a) substituto(a) poderá ser prorrogado sucessivas vezes, desde que não exceda o tempo total de 24 (vinte e quatro) meses de contratação.

Parágrafo único. O pedido de prorrogação deverá ser encaminhado pela Coordenadoria requerente à CGGP com, no mínimo, 30 (trinta) dias de antecedência da data de encerramento do contrato.

CAPÍTULO II

Da Extinção do Contrato

Art. 41 O contrato de trabalho de que trata o art. 1º desta Resolução poderá ser extinto por decurso do prazo determinado, por iniciativa do(a) contratado(a) ou, mediante motivação suficiente, por interesse da contratante.

Art. 42 O(a) contratado(a) que tiver interesse na extinção do contrato deverá comunicar por escrito sua intenção à chefia imediata, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias da data em que se dará o efetivo desligamento.

§1º Caso o contratado não respeite o prazo referido no *caput* deste artigo, estará sujeito à penalidade de multa correspondente a 01 (um) mês de remuneração.

§2º Uma vez ciente de que o(a) contratado(a) deseja extinguir o contrato, caberá à chefia imediata do(a) mesmo(a) certificar o cumprimento ou não do aviso prévio e, feito isso, encaminhar o comunicado à CGGP para as devidas providências.

§3º Havendo conveniência administrativa, o contratante poderá liberar o(a) contratado(a) do cumprimento do aviso previsto em lei.

Art. 43 A extinção do contrato pode ser requisitada pela contratante.

§1º Na hipótese prevista no *caput* deste artigo, o(a) contratado(a) fará jus ao recebimento da quantia correspondente à metade da remuneração que receberia da data do desligamento até a data do término do contrato.

§2º O disposto no §1º deste artigo não se aplica em caso de extinção de contrato devido a penalidades disciplinares.

TÍTULO VII

Das Disposições Finais

Art. 44 Os casos omissos serão resolvidos:

I. Nos *campi*, pelo(a) Diretor(a) Geral, consultada a área de Gestão de Pessoas do respectivo *campus*.

II. No Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (Cefor), pelo(a) Diretor(a), consultada a área de Gestão de Pessoas da Reitoria.

Art. 45 O Processo Seletivo Simplificado terá validade de 12 (doze) meses a partir da homologação, prorrogável por igual período.

Art. 46 Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

RESOLUÇÃO DO CONSELHO SUPERIOR Nº XX/20XX		
ANEXO		
Requerimento de Contratação		
Carga horária: () 20h () 40h	Número de vagas:	Coordenadoria requerente:
Justificativa: Indicar o motivo pelo qual o professor substituto precisa ser contratado, conforme art. 2º da Resolução do Conselho Superior nº XX/20XX. Anexar ata da reunião da coordenadoria ou outro documento que comprove a decisão da necessidade da contratação.		
Área de estudo/disciplina: Identificará a vaga no edital.		
Titulação exigida para contratação: Indicar a titulação necessária que o contratado deverá possuir para que possa assumir as aulas, considerando as exigências mínimas a seguir: Ensino Médio: Licenciatura plena Técnico: Licenciatura ou bacharelado com complementação pedagógica ou afins. Superior: Licenciatura ou bacharelado ou tecnólogo acrescido de pós-graduação.		
Membros da Comissão: Indicar dois docentes para comporem a Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado, ligados à área de estudo/disciplina, informando nome completo e matrícula. Além disso, deverá ser indicado qual dos dois atuará na Avaliação de Títulos, sendo que os dois participarão da Prova de Desempenho Didático.		

APÊNDICE D – Modelo de Edital de Processo Seletivo Simplificado

TIMBRE DO CAMPUS

EDITAL Nº XX/XXXX, DE XX DE XXXXXXXXX DE XXXX

O(A) DIRETOR(A) GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS XXXXXXXXX*, no uso de suas atribuições legais, torna pública a abertura das inscrições para o Processo Seletivo Simplificado com vistas à contratação de Professor(a) Substituto(a) nos termos do inciso IV, art. 2º, da Lei nº 8.745, de 09/12/93, e suas alterações, com a finalidade de atender a necessidade temporária de excepcional interesse público no Ifes, conforme discriminação a seguir:

1 DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

1.1 O Processo Seletivo Simplificado será regido por este edital, publicado no Diário Oficial da União e divulgado no *site* institucional ([INFORMAR LINK](#)), sendo de inteira responsabilidade do(a) candidato(a) o acompanhamento de todos os atos referentes a ele.

1.2 O Processo Seletivo Simplificado destina-se ao preenchimento de vagas para suprir a falta de professor(a) efetivo(a) prevista na Lei nº 8.745, de 09/12/1993. As vagas disponíveis são as constantes do item 3 “Das vagas”.

1.3 Todos os horários referenciados neste edital, seus anexos e eventuais retificações têm por base o horário oficial de Brasília.

1.4 O(A) candidato(a) deverá utilizar meios eletrônicos próprios para sua participação neste Processo Seletivo Simplificado, sendo de sua inteira responsabilidade providenciar o solicitado para a sua informação e comunicação, pois os mesmos não serão fornecidos pelo Ifes.

2 DOS REQUISITOS PARA CONTRATAÇÃO

2.1 Ter, no mínimo, 18 anos completos na data da contratação.

2.2 Comprovar a titulação exigida para ingresso até a data da contratação (ver item 4), apresentando diploma (no caso de graduação, mestrado e doutorado) ou certificado (no caso de especialização).

2.2.1 Não será aceita documentação provisória, como atas, declarações, atestados e outros.

2.3 Estar quite com as obrigações eleitorais, no caso de candidato(a) brasileiro(a);

2.4 Estar quite com as obrigações militares, no caso de candidato brasileiro do sexo masculino;

2.5 Aqueles(as) anteriormente contratados(as) com fundamento na Lei nº 8.745, de 09/12/1993, só poderão ser novamente contratados(as) após decorridos 24 (vinte e quatro) meses do encerramento do contrato anterior.

2.6 Não participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário(a), conforme disposto na Lei nº 8.112, de 11/12/1990, e suas alterações.

2.7 Não estar de licença especificada em lei que impossibilite o exercício do cargo ou qualquer outro tipo de impedimento legal.

2.8 Poderão ser contratados(as) servidores(as) da Administração Direta ou Indireta da União, Estado, Município ou Distrito Federal, exceto os(as) ocupantes de cargo efetivo integrante das carreiras de magistério de que tratam as Leis nº 7.596, de 10/04/1987, nº 11.784, de 22/09/2008 e nº 12.772, de 28/12/2012.

2.8.1 A contratação poderá ocorrer desde que os cargos sejam legalmente acumuláveis e que haja compatibilidade de horários, conforme previsão do inciso XVI do art. 37 da Constituição Federal de 1988 e do art. 118 da Lei nº 8.112, de 11/12/1990, devendo a compatibilidade ser comprovada formalmente.

3 DAS VAGAS

ÁREA DE ESTUDO/DISCIPLINA	REGIME DE TRABALHO	VAGAS
1 – XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	40h	01

4 DA TITULAÇÃO EXIGIDA PARA INGRESSO

4.1 INFORMAR ÁREA DE ESTUDO/DISCIPLINA: informar a titulação (exemplo: Licenciatura em Geografia com Especialização OU Mestrado OU Doutorado em Geografia ou Educação ou Ensino).

5 DAS INSCRIÇÕES

5.1 PERÍODO, HORÁRIO E FORMA DE INSCRIÇÃO

5.1.1 Período: XX/XX/20XX a XX/XX/20XX.

5.1.2 Horário: até as 23h59min do dia XX/XX/20XX.

5.1.3 Forma de Inscrição: as inscrições serão realizadas exclusivamente através do preenchimento de formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários acessando o *link* INSERIR LINK, no qual também deverão ser anexadas cópias simples de toda titulação comprobatória a ser considerada na Avaliação de Títulos.

5.1.3.1 No ato da inscrição o(a) candidato(a) deverá declarar ter pleno conhecimento do teor do edital do Processo Seletivo Simplificado.

5.2 CONFIRMAÇÃO DA INSCRIÇÃO

5.2.1 O(A) candidato(a) receberá um *e-mail* de confirmação após a conclusão de sua inscrição, enviado de forma automatizada pela Google Formulários, em seu endereço de *e-mail* indicado. Porém, é de sua inteira responsabilidade o correto envio da documentação a ser considerada, não cabendo ao Instituto Federal do Espírito Santo comunicá-lo(a) em caso de recebimento de inscrição incompleta.

5.3 DESCONSIDERAÇÃO DA INSCRIÇÃO

5.3.1 Será desconsiderada a inscrição enviada fora do período e horário informados nos itens 5.1.1 e 5.1.2.

5.3.2 Documentos ilegíveis serão desconsiderados.

5.3.3 Caso o(a) candidato(a) perceba, após o envio da inscrição, que esqueceu de anexar algum documento, será necessário realizar nova inscrição, sendo a primeira desconsiderada para todos os efeitos.

5.3.4 O Instituto Federal do Espírito Santo não se responsabilizará por inscrição não recebida por motivos de ordem técnica dos computadores, falhas de comunicação, congestionamento das linhas de comunicação, bem como por outros fatores que impossibilitem a transferência de dados.

6 DA REMUNERAÇÃO

6.1 A remuneração bruta será a listada na tabela de vencimentos apresentada a seguir.

D-I-01	Graduação	Aperfeiçoamento	Especialização	Mestrado	Doutorado
20 horas	R\$ 2.236,32	R\$ 2.348,14	R\$ 2.459,95	R\$ 2.795,40	R\$ 3.522,21
40 horas	R\$ 3.130,85	R\$ 3.365,66	R\$ 3.600,48	R\$ 4.304,92	R\$ 5.831,21

Obs.: No valor do contrato estão incluídos o Vencimento Básico e a Retribuição por Titulação.

Fonte: Lei nº 13.325, de 29/07/2016.

6.1.1 A remuneração será composta pelo Vencimento Básico da classe/nível inicial da carreira, conforme valores definidos pela Lei nº 13.325, de 29/07/2016, acrescida do valor correspondente à Retribuição por Titulação.

6.1.1.1 A titulação considerada para fins de pagamento da Retribuição por Titulação não poderá ser superior à do(a) professor(a) efetivo(a) que venha a ser substituído(a), ainda que o título seja pontuado na etapa de Avaliação de Títulos.

6.1.1.2 A Retribuição por Titulação a ser paga ao(à) profissional contratado(a) estará limitada à titulação exigida para ingresso (item 4 do edital), sendo vedada qualquer alteração posterior.

6.2 Além da remuneração serão concedidos aos(às) candidatos(as) contratados(as) os seguintes benefícios: auxílio-alimentação (R\$ 458,00 para regime de 40 horas semanais), auxílio-transporte e auxílio pré-escolar (para filhos menores de seis anos de idade).

7 DA ESTRUTURA DO PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO

O Processo Seletivo Simplificado será realizado em 02 (duas) etapas distintas e constituído de:

- Avaliação de Títulos (classificatória)
- Prova de Desempenho Didático (classificatória e eliminatória)

A cada uma das etapas será atribuída uma pontuação **de zero a cem** pontos.

7.1 DA AVALIAÇÃO DE TÍTULOS

7.1.1 A titulação deverá ser enviada no ato da inscrição através do formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários acessando o [link INFORMAR LINK](#), conforme subitem 5.1.3 do edital, não podendo em hipótese alguma ocorrer a anexação ou substituição de quaisquer documentos depois do envio da inscrição.

7.1.2 Caso haja dúvidas quanto à veracidade de informações, bem como em casos de insuficiência de dados nos documentos apresentados, a Comissão de análise os desconsiderará.

7.1.3 Será atribuída nota zero ao(à) candidato(a) que não entregar seus títulos na forma estabelecida neste edital, não caracterizando este fato sua eliminação do certame.

7.1.4 Os títulos a que se referem as alíneas “a” e “b” do subitem 7.1.9 só serão válidos se acompanhados do número do parecer do Conselho Nacional de Educação que credenciou os respectivos cursos. Caso não contenham o número do parecer, o mesmo deverá ser impresso do *site* da CAPES (www.capes.gov.br/cursos-recomendados) e anexado ao documento.

7.1.5 Os títulos a que se referem as alíneas “a”, “b” e “d” do subitem 7.1.9 só serão aceitos se comprovados com a apresentação de diploma e o título a que se refere a alínea “c” do subitem 7.1.9 só será aceito se comprovado com a apresentação de certificado e histórico. Não serão contabilizados títulos com formação em andamento e/ou não concluídos, tampouco documentos temporários, como atas, declarações, atestados e outros.

7.1.6 Os títulos a que se referem as alíneas “a”, “b”, “c” e “d” do item 7.1.9 deverão estar de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso (item 4). Quando o título for estrangeiro, deverá estar traduzido por tradutor juramentado e devidamente revalidado.

7.1.7 Dentre os títulos constantes nas alíneas “a”, “b” e “c” do item 7.1.9, somente será pontuado o de maior valor. Entretanto, sugere-se que o candidato apresente os demais títulos para o caso de o de maior pontuação não ser considerado.

7.1.8 A experiência profissional constante na alínea “h” do item 7.1.9 deverá ser comprovada através de declaração da instituição contendo dia, mês e ano de início e término do contrato. Em caso de contrato vigente, será considerada a data em que a declaração foi emitida. Caso não seja possível a apresentação de declaração, será aceita comprovação por meio da Carteira de Trabalho (CTPS) (folha de identificação em que constem número, foto e série, folha da identificação civil e folha em que constem os contratos de trabalho), desde que devidamente registrado(s) o(s) encerramento(s) do(s) vínculo(s) empregatício(s). Não serão aceitos contratos de trabalho, termos aditivos, termo de distrato e afins.

7.1.9 Os títulos considerados na Avaliação de Títulos, assim como o quantitativo aceito e suas respectivas pontuações são:

a) Diploma de doutorado: será aceito 01 (um) título com valor de 30 (trinta) pontos.

b) Diploma de mestrado: será aceito 01 (um) título com valor de 25 (vinte e cinco) pontos.

c) Certificado e histórico de curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização) obtido em curso que atenda às prescrições da Resolução nº 01/2018 do Conselho Nacional de Educação (descrição abaixo): será aceito 01 (um) título com valor de 15 (quinze) pontos.

“Art. 8º Os certificados de conclusão de cursos de especialização devem ser acompanhados dos respectivos históricos escolares, nos quais devem constar, obrigatória e explicitamente:

I - ato legal de credenciamento da instituição, nos termos do artigo 2º desta Resolução;

II - identificação do curso, período de realização, duração total, especificação da carga horária de cada atividade acadêmica;

III - elenco do corpo docente que efetivamente ministrou o curso, com sua respectiva titulação.”

d) Habilitação obtida em curso de graduação: será aceito 01 (um) título com valor de 10 (dez) pontos.

e) Certificados de participação em cursos de capacitação realizados nos últimos 05 (cinco) anos relacionados com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo ou com educação com carga horária:

- igual ou superior a 180 (cento e oitenta) horas, exceto pós-graduação *lato sensu* (especialização): serão considerados até 02 (dois) certificados, com valor de 02 (dois) pontos cada (máximo: 04 (quatro) pontos);

- de 80 (oitenta) a 179 (cento e setenta e nove) horas: serão considerados até 02 (dois) certificados, com valor de 01 (um) ponto cada (máximo: 02 (dois) pontos);

f) Declaração de orientação de trabalho de alunos (tese de doutorado, dissertação de mestrado, iniciação científica/à docência/à extensão, trabalho de conclusão de curso de graduação ou monografia de especialização): serão consideradas até 06 (seis) orientações, com valor de 02 (pontos) cada (máximo: 12 (doze) pontos);

g) Declaração de participação como membro de banca de tese de doutorado, dissertação de mestrado, iniciação científica/à docência/à extensão, trabalho de conclusão de curso de graduação ou monografia de especialização (não serão consideradas participações como orientador de projeto ou em bancas de qualificação): serão consideradas até 02 (duas) participações, com valor de 01 (um) ponto cada (máximo: 02 (dois) pontos).

h) Atestado de exercício profissional (máximo: 40 (quarenta) pontos):

- serão considerados 04 (quatro) pontos por ano ou fração superior a 06 (seis) meses para o exercício profissional de magistério, professor, instrutor ou regente de classe na área de estudo/disciplina a que o candidato estiver concorrendo.

- serão considerados 02 (dois) pontos por ano ou fração superior a 06 (seis) meses para o exercício profissional de magistério, professor, instrutor ou regente de classe em área de estudo/disciplina diversa da área a qual o candidato está concorrendo ou se o exercício profissional não for de magistério, professor, instrutor ou regente de classe, mas estiver relacionado com a área de estudo/disciplina a que o candidato estiver concorrendo.

Não será contabilizado o tempo concomitante, sendo pontuado apenas o de maior valor.

7.1.10 O prazo máximo para interposição de recursos referentes à Avaliação de Títulos é de até 02 (dois) dias úteis após a divulgação do Resultado da Avaliação de Títulos na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)). Somente serão aceitos os recursos enviados através do preenchimento de formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários ([INFORMAR LINK](#)). Não serão aceitos recursos enviados por outro meio ou fora do prazo.

7.1.11 O parecer da Banca Examinadora sobre os recursos interpostos é irrecurável e não caberá novo recurso após a divulgação do Resultado da Avaliação de Títulos Após Recursos.

7.1.12 Em caso de empate entre candidatos(as) na Avaliação de Títulos, a decisão será tomada de acordo com os seguintes critérios:

- I. ter apresentado a titulação exigida para ingresso constante no edital;
- II. ter comprovado mais tempo de exercício profissional de magistério na área de estudo/disciplina para a qual o(a) candidato(a) estiver concorrendo;
- III. ter apresentado diploma de doutorado;
- IV. ter apresentado diploma de mestrado;
- V. ter apresentado certificado de conclusão de curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização), obtido em curso que atenda às prescrições da Resolução nº 01/2018 do Conselho Nacional de Educação;
- VI. ter apresentado habilitação específica obtida em curso de graduação;
- VII. possuir maior idade.

§1º Os documentos informados nos itens III a VI deverão estar de acordo com a

titulação exigida para ingresso constante no edital, referente à área de estudo/disciplina para a qual o(a) candidato(a) estiver concorrendo.

§2º Havendo candidatos(as) que se enquadrem na condição de idoso(a), nos termos da Lei nº 10.741, de 01/10/2003, e, em caso de igualdade no total de pontos, o primeiro critério de desempate será a idade, dando-se preferência ao(à) candidato(a) de idade mais elevada. Os demais critérios seguirão a ordem estabelecida no edital.

7.1.13 Finalizadas as análises dos recursos referentes à Avaliação de Títulos, os(as) 16 (dezesesseis) candidatos(as) com maior pontuação de cada área de estudo/disciplina estarão aptos(as) para a Prova de Desempenho Didático.

7.2 DA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

7.2.1 O cronograma da Prova de Desempenho Didático, do qual constarão a(s) data(s) e os horários das provas, será disponibilizado na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)) após a divulgação do Resultado da Avaliação de Títulos Após Recursos.

7.2.2 O ponto para a Prova de Desempenho Didático será único e será divulgado na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado com antecedência de, no mínimo, cinco dias corridos do início da realização das provas.

7.2.3 A Prova de Desempenho Didático consistirá em uma aula com duração de 35 (trinta e cinco) a 40 (quarenta) minutos sobre o ponto divulgado na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado, ministrada por meio de **webconferência** perante a Banca Examinadora (composta por um(a) pedagogo(a) e dois(duas) docentes da área de estudo específica) e gravada, com o objetivo de apurar a aptidão, a capacidade pedagógica de comunicação, a habilidade técnica e o domínio do conteúdo programático, mediante explanação e, se necessário, arguição do(a) candidato(a) pelos membros da Banca Examinadora.

7.2.4 Para fins de realização da Prova de Desempenho Didático, o(a) candidato(a) deverá:

- a) Enviar o plano de aula, em formato PDF, para o *e-mail* xxxxxxxxxx@ifes.edu.br até 30 (trinta) minutos antes do horário marcado para a Prova de Desempenho Didático;
- b) Acessar o *link*, conforme orientações que serão disponibilizadas na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado, 15 (quinze) minutos antes do horário marcado, para testes técnicos;
- c) Apresentar à Banca Examinadora no início da Prova de Desempenho Didático um

documento de identificação com foto (original), sob pena de eliminação e não participação na mesma;

d) Manter a câmera e o microfone ligados durante toda a prova.

7.2.4.1 Os microfones dos membros da Banca só serão acionados em momentos de intervenção a fim de otimizar a qualidade do processamento das informações.

7.2.5 A Prova de Desempenho Didático será realizada por meio de webconferência através da plataforma “RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa”. A utilização de outros recursos didáticos ficará a critério do(a) candidato(a), limitando-se aos recursos de gravação da plataforma “RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa”.

7.2.5.1. No cronograma da Prova de Desempenho Didático a ser publicado na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado constará apenas o *link* para acesso à sala de espera (Plataforma Google Meet). Nessa sala o(a) candidato(a) terá acesso ao *link* para a sua Prova de Desempenho Didático (Plataforma RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa).

7.2.5.2 Em caso de perda de conexão do(a) candidato(a) durante a Prova de Desempenho Didático, a Banca paralisará o cronômetro para que o mesmo a reestabeleça e continue a aula a partir do momento da interrupção. Ao ser retomada a aula, a contagem do tempo prosseguirá normalmente, não sendo acrescido tempo extra ao tempo de aula. As paralisações ao longo da aula não poderão ultrapassar o tempo máximo de 10 (dez) minutos, para que não haja prejuízo aos(às) demais candidatos(as) agendados(as).

7.2.5.3 A utilização de recursos e materiais são de inteira responsabilidade do(a) candidato(a), bem como a montagem e desmontagem da estrutura da apresentação.

7.2.5.4 O Ifes não se responsabilizará por eventual ausência ou interrupção no fornecimento de energia elétrica e de conexão de internet durante a realização das provas ou ainda por motivos de ordem técnica dos(as) candidatos(as).

7.2.5.5 Estará automaticamente eliminado do Processo Seletivo Simplificado o(a) candidato(a) que:

- I. Não comparecer à webconferência para a realização da Prova de Desempenho Didático no horário definido para a sua apresentação;
- II. Perder a conexão durante a Prova de Desempenho Didático por um tempo total maior que o tempo máximo especificado no item 7.2.5.2;
- III. Deixar de apresentar à Banca Examinadora, no início da Prova de Desempenho Didático, um documento de identificação com foto (original);

IV. Desligar e mantiver desligados a câmera ou o microfone durante a Prova de Desempenho Didático.

7.2.6 Será habilitado na Prova de Desempenho Didático o(a) candidato(a) que obtiver, no mínimo, 60 (sessenta) pontos, na média aritmética simples das notas atribuídas pelos membros da Banca.

7.2.7 Os critérios de avaliação para a Prova de Desempenho Didático observados pelos membros da banca examinadora serão:

a) Quanto ao Desempenho Pedagógico (10 pontos por item, totalizando 100 pontos, a serem avaliados pelo pedagogo), avaliar se:

1. O Plano de Aula apresenta todos* os requisitos necessários para o bom desenvolvimento da aula. *(tema, conteúdo, objetivos, metodologia, recursos didáticos, avaliação e referências).
2. No plano de aula os objetivos da aula são claros e coerentes com o conteúdo e metodologia propostos.
3. A metodologia descrita está condizente com os objetivos propostos, sendo capaz de promover o interesse do aluno pela aula.
4. Os recursos propostos são capazes de estimular a atenção do aluno/banca durante a aula.
5. Utilizou adequadamente os recursos propostos.
6. Conseguiu, durante a aula, evidenciar como os objetivos estabelecidos no Plano de Aula seriam alcançados, gerando compreensão do tema proposto.
7. Durante a aula estimulou a participação/interação dos alunos/banca.
8. A avaliação da aprendizagem proposta é compatível com os objetivos e metodologia estabelecidos.
9. A altura da voz e a dicção permitiram aos alunos/banca o bom entendimento da apresentação do tema.
10. Distribuiu adequadamente, de acordo com o tempo estipulado no Edital, o conteúdo ministrado.

b) Quanto ao Conhecimento Específico (10 pontos por item, totalizando 100 pontos, a serem avaliados pelos(as) docentes da área específica), avaliar se:

1. Demonstrou ter domínio sobre o tema proposto e enfatizou os elementos mais importantes.
2. Fundamentou os conceitos e informações sobre o tema proposto com referências bibliográficas.

3. A abordagem do conteúdo esteve em um nível de aprofundamento adequado, com a utilização de termos técnicos relacionados ao tema.
4. O tema foi abordado de maneira lógica, apresentando os conteúdos de forma a facilitar o seu entendimento e estimular a participação do estudante.
5. Apresentou exemplos de aplicações práticas, demonstrando a relação do tema abordado com a área de estudo.
6. Explorou, de maneira adequada, dentro do tempo de aula, os fundamentos teóricos relacionados ao tema.
7. Foi capaz de, ao final da aula, fazer um fechamento que permitiu ao aluno/banca perceber a sequência lógica do conteúdo.
8. Indicou referências bibliográficas adequadas para estimular a leitura/estudo sobre o tema proposto.
9. A avaliação proposta foi capaz de reforçar os elementos fundamentais da aula para entendimento do aluno.
10. Foi capaz de responder, de forma coerente, aos questionamentos sobre o tema abordado.

7.2.8 A Prova de Desempenho Didático será gravada para fins de registro, avaliação e recurso. As imagens não serão utilizadas para quaisquer outros fins que não estejam previstos no edital.

7.2.9 O prazo máximo para interposição de recursos referentes à Prova de Desempenho Didático é de até 02 (dois) dias úteis após a divulgação do Resultado da Prova de Desempenho Didático na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)). Somente serão aceitos os recursos enviados através do preenchimento de formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários ([INFORMAR LINK](#)). Não serão aceitos recursos enviados por outro meio ou fora do prazo.

7.2.9.1 O(a) candidato(a) poderá solicitar suas notas parciais da Prova de Desempenho Didático através do *e-mail* xxxxxxxxxxxx@ifes.edu.br para fins de fundamentação do recurso.

7.2.10 O parecer da Banca Examinadora sobre os recursos interpostos é irrecorrível e não caberá novo recurso após a divulgação do Resultado da Prova de Desempenho Didático Após Recursos.

7.2.11 Em caso de empate entre candidatos(as) na Prova de Desempenho Didático, a decisão será tomada de acordo com os seguintes critérios:

- I. ter apresentado a titulação exigida para ingresso constante no edital;
- II. ter comprovado mais tempo de exercício profissional de magistério na área de estudo/disciplina para a qual o(a) candidato(a) estiver concorrendo;
- III. ter apresentado diploma de doutorado;
- IV. ter apresentado diploma de mestrado;
- V. ter apresentado certificado de conclusão de curso de pós-graduação *lato sensu* (especialização), obtido em curso que atenda às prescrições da Resolução nº 01/2018 do Conselho Nacional de Educação;
- VI. ter apresentado habilitação específica obtida em curso de graduação;
- VII. possuir maior idade.

§1º Os documentos informados nos itens III a VI deverão estar de acordo com a titulação exigida para ingresso constante no edital, referente à área de estudo/disciplina para a qual o(a) candidato(a) estiver concorrendo.

§2º Havendo candidatos(as) que se enquadrem na condição de idoso(a), nos termos da Lei nº 10.741, de 01/10/2003, e, em caso de igualdade no total de pontos, o primeiro critério de desempate será a idade, dando-se preferência ao(à) candidato(a) de idade mais elevada. Os demais critérios seguirão a ordem estabelecida no edital.

7.2.12 Finalizadas as análises dos recursos referentes à Prova de Desempenho Didático, serão aprovados os(as) candidatos(as) que obtiverem pontuação superior a 60 (sessenta) pontos.

8 DO RESULTADO FINAL

8.1 O resultado final do Processo Seletivo Simplificado equivalerá ao Resultado da Prova de Desempenho Didático Após Recursos.

9 DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

9.1 A contratação obedecerá, rigorosamente, a ordem de classificação final neste Processo Seletivo Simplificado.

9.2 O(A) candidato(a) classificado(a) será convocado(a) por *e-mail* pelo Ifes obrigando-se a declarar, por escrito, caso não queira ser contratado(a). O não pronunciamento do(a) candidato(a) no prazo de 02 (dois) dias úteis após sua convocação permitirá ao Ifes convocar o(a) próximo(a) classificado(a).

9.2.1 Havendo desistência do(a) candidato(a) convocado(a) serão observadas as prerrogativas do presente edital, sendo convocado(a) o(a) candidato(a) subsequente.

9.2.2 O(A) candidato(a) classificado(a) que não desejar a contratação quando convocado(a) poderá solicitar, uma única vez, a inclusão em final de lista de classificação encaminhando *e-mail* à Gestão de Pessoas do *campus*, podendo novamente ser convocado(a) durante a validade do Processo Seletivo Simplificado.

9.3 Após confirmação de aceite por *e-mail* da vaga ofertada, o(a) candidato(a) terá o prazo máximo de 05 (cinco) dias úteis para entregar a documentação necessária para que seja efetivada a contratação; caso contrário, será considerado(a) desistente e o(a) próximo(a) candidato(a) classificado(a) será convocado(a).

9.4 O horário de trabalho, a vigência do contrato, as disciplinas a serem ministradas e a coordenadoria de localização do(a) contratado(a) serão estabelecidos pelo Instituto Federal do Espírito Santo.

9.5 Durante o prazo de validade do presente edital, havendo a necessidade de novas contratações, bem como compatibilidade de perfis, a partir da convocação e efetivação da(s) contratação(ões) da(s) vaga(s) originalmente definida(s), os(as) candidatos(as) aprovados(as) poderão ser aproveitados(as) para as necessidades dos demais *campi*.

9.5.1 A recusa do(a) candidato(a) em aceitar a vaga em *campus* diverso daquele inicialmente pleiteado não caracteriza sua exclusão da lista de espera, podendo o mesmo ser convocado pelo *campus* para o qual prestou Processo Seletivo Simplificado, bem como pelos outros *campi*.

9.6 O presente edital terá validade de 01 (um) ano a partir da publicação da Homologação do Resultado Final no Diário Oficial da União, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período, conforme artigo 12 da Lei nº. 8.112/90 e inciso III, art. 37, da Constituição Federal da República de 1988.

9.7 Fica eleito o foro da Comarca de XXXXXXX-ES para qualquer ação fundada neste edital de Processo Seletivo Simplificado.

TIMBRE DO CAMPUS

EDITAL Nº XX/20XX

ANEXO

CRONOGRAMA DO PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO

ETAPA/ATIVIDADE	DATA DE REALIZAÇÃO	LOCAL
Período para Inscrições	XX/XX/20XX a XX/XX/20XX (até as 23h59min)	Exclusivamente através do preenchimento de formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários acessando o link INFORMAR LINK
Divulgação do Ponto para Prova de Desempenho Didático	<i>XX/XX/20XX (o ponto deverá ser divulgado no mínimo cinco dias antes do início das provas, portanto a ordem do cronograma poderá ser alterada)</i>	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Resultado da Avaliação de Títulos	XX/XX/20X	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Recursos – Avaliação de Títulos	XX a XX/XX/20XX (até dois dias úteis após a divulgação do resultado)	Exclusivamente através do preenchimento de formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários acessando o link INFORMAR LINK
Resultado da Avaliação de Títulos Após Recursos	XX/XX/20XX	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Divulgação do Cronograma da Prova de Desempenho Didático	XX/XX/20XX	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Prova de Desempenho Didático	XX a XX/XX/20XX	Webconferência (o link da sala será divulgado junto ao Cronograma da Prova de Desempenho Didático)
Resultado da Prova de Desempenho Didático	XX/XX/20XX	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Recursos – Prova de Desempenho Didático	XX e XX/XX/20XX (até dois dias úteis após a divulgação do resultado)	Exclusivamente através do preenchimento de formulário eletrônico da Plataforma Google Formulários acessando o link INFORMAR LINK
Resultado da Prova de Desempenho Didático após Recursos	XX/XX/20XX	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado	XX/XX/20XX	Página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado: INFORMAR LINK
Homologação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado	XX/XX/20XX	Diário Oficial da União

Observações:

1 – O ponto para a Prova de Desempenho Didático será único para todos os candidatos e será divulgado conforme cronograma acima.

2 – As Provas de Desempenho Didático acontecerão de forma remota, via webconferência, conforme cronograma acima.

3 – As datas acima poderão sofrer alterações. Desse modo, acompanhe sempre as publicações na página do Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)).

Dúvidas: xxxxxxxxxxx@ifes.edu.br (e-mail monitorado apenas durante a realização do processo seletivo).

APÊNDICE E – Modelos a Serem Utilizados pelas CGGPs Durante o Processo Seletivo Simplificado

1) Formulário de Inscrição – Utilizar a plataforma *Google Forms*

Edital nº XX-20XX – Processo Seletivo Simplificado – Inscrições

Ifes – Campus XXXXXXXXX

EDITAL Nº XX/20XX – PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO PARA CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO NA(S) ÁREA(S) DE ESTUDO/DISCIPLINA(S) XXXXXXXXXXXXXXXX.

O presente edital tem por finalidade a contratação de professor substituto nos termos do inciso IV, art. 2º, da Lei nº 8.745, de 09/12/1993, e suas alterações, de modo a atender a necessidade temporária de excepcional interesse público no Ifes na(s) área(s) de estudo/disciplina(s) de XXXXXXXXXXXXXXXX.

As inscrições serão realizadas no período de XX de XXXXX de 20XX a XX de XXXXXX de 20XX (até às 23h59min) através do preenchimento deste formulário.

Atenção: Só será permitido o envio de um único arquivo por item. Além disso, só é permitido o envio de arquivos no formato .PDF. Para instruções adicionais, deve-se consultar o edital.

E-mail: (informação obrigatória) (configurar para coletar *e-mail*)

Nome completo: (informação obrigatória)

Sexo: () Masculino () Feminino () Não informado (informação obrigatória)

Endereço (Rua, Bairro e CEP): (informação obrigatória)

Cidade: (informação obrigatória)

Estado: (informação obrigatória)

Telefone de contato principal (com DDD): (informação obrigatória)

Telefone de contato secundário (com DDD): (informação opcional)

Data de Nascimento: (informação obrigatória)

Área de Estudo/Disciplina: inserir as opções para que o candidato selecione, não sendo necessário incluir esse campo caso haja apenas uma (informação obrigatória)

Apresentação de documentos para a Avaliação de Títulos (Todos os itens serão informações opcionais. Configurar para permitir o envio de um único arquivo por item, em formato .PDF)

a) Diploma de doutorado (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso)

b) Diploma de mestrado (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso)

c) Certificado e histórico de curso de pós-graduação lato sensu (especialização) (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso) obtido em curso que atenda às prescrições da Resolução nº 01/2018 do Conselho Nacional de Educação

d) Habilitação obtida em curso de graduação (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso)

e.1) Certificados de participação em cursos de capacitação realizados nos últimos 05 (cinco) anos relacionados com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo ou com educação com carga horária igual ou superior a 180 (cento e oitenta) horas, exceto pós-graduação *lato sensu* (especialização)

e.2) Certificados de participação em cursos de capacitação realizados nos últimos 05 (cinco) anos relacionados com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo ou com educação com carga horária de 80 (oitenta) a 179 (cento e setenta e nove) horas

f) Declaração de orientação de trabalho de alunos (tese de doutorado, dissertação de mestrado, iniciação científica/à docência/à extensão, trabalho de conclusão de curso de graduação ou monografia de especialização)

g) Declaração de participação como membro de banca de tese de doutorado, dissertação de mestrado, iniciação científica/à docência/à extensão, trabalho de conclusão de curso de graduação ou monografia de especialização (não serão consideradas participações como orientador de projeto ou em bancas de qualificação)

k) Atestado de exercício profissional

() Declaro ter pleno conhecimento do teor do edital do Processo Seletivo Simplificado. (informação obrigatória)

2) Lista de Inscritos

Elaborada apenas para fins de controle e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

INSCRIÇÕES

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato
X-01	XXXXXX XXXXXXXXXXX

3) Divulgação do Ponto para Prova de Desempenho Didático

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

PONTO PARA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Informar o ponto

Obs.1: Ponto único para todos os candidatos.

Obs.2: A fim de estabelecer um parâmetro, indica-se que a aula seja planejada para o público dos Cursos Técnicos Integrados ao Ensino Médio.

4) Ficha de Avaliação de Títulos

Deverá ser preenchida uma ficha para cada candidato. As fichas preenchidas deverão ser incluídas no processo e assinadas pelos membros da Banca de Avaliação de Títulos. Sugere-se a elaboração da ficha em Microsoft Excel/BR Office com inclusão de fórmulas de modo a facilitar a contagem dos pontos.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

FICHA DE AVALIAÇÃO DE TÍTULOS

Candidato:

Área de Estudo/Disciplina:

Nº de Inscrição:

Especificação		Quantidade Máxima	Pontuação por Título	Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
a	Diploma de doutorado (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso)	01 Diploma	30	30 (apenas o maior título será pontuado)	
b	Diploma de mestrado (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso)	01 Diploma	25		
c	Certificado e histórico de curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> (especialização) (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso) obtido em curso que atenda às prescrições da Resolução nº 01/2018 do Conselho Nacional de Educação	01 Certificado	15		
d	Habilitação obtida em curso de graduação (de acordo com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo e com a titulação exigida para ingresso)	01 Diploma	10	10	
e	Certificados de participação em cursos de capacitação realizados nos últimos 05 (cinco) anos relacionados com a área de estudo/disciplina para a qual o candidato estiver concorrendo ou com educação com carga horária:	-----			
	- igual ou superior a 180h (exceto especialização <i>lato sensu</i>)	02 Certificados	02	04	
	- de 80 a 179h	02 Certificados	01	02	
f	Orientação de Trabalho de Alunos (tese de doutorado, dissertação de mestrado, iniciação científica/à docência/à extensão, trabalho de conclusão de curso de graduação ou monografia de especialização).	06 orientações	02	12	
g	Declaração de participação como membro de banca de tese de doutorado, dissertação de mestrado, iniciação científica/à docência/à extensão, trabalho de conclusão de curso de graduação ou monografia de especialização (não serão consideradas participações como orientador de projeto ou em bancas de qualificação)	02 Declarações	01	02	
h	- Exercício de magistério, professor, instrutor ou regente de classe na área de estudo/disciplina a que o candidato estiver concorrendo	----	04	40	
	- Exercício profissional de magistério, professor, instrutor ou regente de classe em área de estudo/disciplina diversa da área a qual o candidato está concorrendo ou exercício profissional que não seja de magistério, professor, instrutor ou regente de classe, mas esteja relacionado com a área de estudo/disciplina a que o candidato estiver concorrendo		02		
TOTAL					

5) Resultado da Avaliação de Títulos

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE TÍTULOS

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato	Pontuação	Classificação
X-01	Xxxxxx XXXXXXXXXXX	XX	1º

6) Formulário de Recursos – Utilizar a plataforma Google Forms

Edital nº XX-20XX – Processo Seletivo Simplificado – Recursos

Ifes – Campus XXXXXXXXX

EDITAL Nº XX/20XX – PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO PARA CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO NA(S) ÁREA(S) DE ESTUDO/DISCIPLINA(S) XXXXXXXXXXXXXXX.

Este formulário tem por objetivo interpor recurso à Banca Examinadora do Processo Seletivo Simplificado dos resultados do Edital nº XX/20XX, conforme seus itens 7.1.10 (Avaliação de Títulos) e 7.2.9 (Prova de Desempenho Didático).

Somente serão apreciados os recursos apresentados no período previsto no cronograma do edital.

E-mail: (informação obrigatória) (configurar para coletar *e-mail*)

Nome completo: (informação obrigatória)

Área de Estudo/Disciplina: inserir as opções para que o candidato selecione, não sendo necessário incluir esse campo caso haja apenas uma (informação obrigatória)

Recurso relativo a: () Resultado da Avaliação de Títulos () Resultado da Prova de Desempenho Didático (informação obrigatória)

Apresente aqui as razões do recurso: (informação obrigatória)

Arquivo com dados complementares para embasamento do recurso, se necessário (Permitido o envio de apenas um arquivo em formato .PDF): (informação opcional, configurar para permitir o envio de um único arquivo por item, em formato .PDF)

7) Resultado da Avaliação de Títulos Após Recursos

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

RESULTADO DA AVALIAÇÃO DE TÍTULOS APÓS RECURSOS

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato	Pontuação	Classificação
X-01	Xxxxxx Xxxxxxxxxx	XX	1º

8) Cronograma da Prova de Desempenho Didático

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

CRONOGRAMA DA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato	Data da Prova	Horário da Prova	<i>Link para a sala de espera (webconferência)</i>
X-01	Xxxxxx XXXXXXXXXX	XX/XX/20XX	08h	Informar <i>link</i>

9) Orientações para Prova de Desempenho Didático

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

ORIENTAÇÕES PARA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

1. A prova de desempenho didático será realizada por meio de webconferência através da plataforma “RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa”.
2. O candidato deverá consultar o *link* da sala de espera no Cronograma para Prova de Desempenho Didático publicado na página eletrônica do Processo Seletivo Simplificado. Na sala de espera o candidato terá acesso ao *link* para a sala na qual realizará sua Prova de Desempenho Didático.
3. O candidato deverá acessar a sala de espera com 15 (quinze) minutos de antecedência do horário marcado, para testes técnicos.
4. A câmera e o microfone do candidato deverão permanecer ligados durante toda a prova.
5. A câmera e o microfone dos membros da Banca Examinadora só serão acionados em momentos de intervenção a fim de otimizar a qualidade do processamento das informações.
6. Na plataforma onde ocorrerá a Prova de Desempenho Didático, o candidato poderá compartilhar a tela de seu dispositivo.
7. O plano de aula, bem como seus anexos (em formato .PDF) e os *links* de recursos didáticos a serem utilizados na aula deverão ser enviados para o *e-mail* xxxxxxxxxxxxxx@ifes.edu.br até 30 (trinta) minutos antes o horário marcado para a Prova de Desempenho Didático.
8. A Prova de Desempenho Didático será gravada na própria plataforma da RNP e seu início será avisado ao candidato.
9. Pelas próprias características da plataforma, não será admitida a interação com lousa/pincel como se fosse gravação de uma aula presencial.

10) Ficha de Avaliação de Prova de Desempenho Didático

Deverá ser preenchida uma ficha para cada candidato. As fichas deverão ser disponibilizadas por meio da plataforma Google Docs e cada avaliador preencherá uma tabela. Finalizadas as avaliações e o preenchimento da tabela de totalização e

cálculo da média, as fichas preenchidas deverão ser incluídas no processo e assinadas pelos membros da Banca Examinadora.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

FICHA DE AVALIAÇÃO DE PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Dados de Identificação:

Candidato:

Nº da Inscrição:

Data: XX/XX/20XX

Hora de Início:

Hora de Término:

Composição da Banca:

Avaliador 1 (Pedagogo):

Avaliador 2 (Docente):

Avaliador 3 (Docente):

LEGENDA - NÍVEL DE DESEMPENHO					
Descrição	I	F	R	B	E
Relevância	Inexistente/ Insuficiente	Fraco	Regular	Bom	Excelente
Pontos	0	4	6	8	10

FOCO	QUESITOS A SEREM OBSERVADOS	NÍVEL DE DESEMPENHO				
		I	F	R	B	E
DESEMPENHO PEDAGÓGICO Para ser preenchido pelo(a) pedagogo(a)	1. O Plano de Aula apresenta todos* os requisitos necessários para o bom desenvolvimento da aula. *(tema, conteúdo, objetivos, metodologia, recursos didáticos, avaliação e referências).					
	2. No plano de aula os objetivos da aula são claros e coerentes com o conteúdo e metodologia propostos.					
	3. A metodologia descrita está condizente com os objetivos propostos, sendo capaz de promover o interesse do aluno pela aula.					
	4. Os recursos propostos são capazes de estimular a atenção do aluno/banca durante a aula.					
	5. Utilizou adequadamente os recursos propostos.					
	6. Conseguiu, durante a aula, evidenciar como os objetivos estabelecidos no Plano de Aula seriam alcançados, gerando compreensão do tema proposto.					
	7. Durante a aula estimulou a participação/interação dos alunos/banca.					
	8. A avaliação da aprendizagem proposta é compatível com os objetivos e metodologia estabelecidos.					
	9. A altura da voz e a dicção permitiram aos alunos/banca o bom entendimento da apresentação do tema.					
	10. Distribuiu adequadamente, de acordo com o tempo estipulado no edital, o conteúdo ministrado.					
SUBTOTAL (AVALIADOR 1)		X PONTOS				

FOCO	QUESITOS A SEREM OBSERVADOS	NIVEL DE DESEMPENHO				
		I	F	R	B	E
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS Para ser preenchido pelos docentes	1. Demonstrou ter domínio sobre o tema proposto e enfatizou os elementos mais importantes.					
	2. Fundamentou os conceitos e informações sobre o tema proposto com referências bibliográficas.					
	3. A abordagem do conteúdo esteve em um nível de aprofundamento adequado, com a utilização de termos técnicos relacionados ao tema.					
	4. O tema foi abordado de maneira lógica, apresentando os conteúdos de forma a facilitar o seu entendimento e estimular a participação do estudante.					
	5. Apresentou exemplos de aplicações práticas, demonstrando a relação do tema abordado com a área de estudo.					
	6. Explorou, de maneira adequada, dentro do tempo de aula, os fundamentos teóricos relacionados ao tema.					
	7. Foi capaz de, ao final da aula, fazer um fechamento que permitiu ao aluno/banca perceber a sequência lógica do conteúdo.					
	8. Indicou referências bibliográficas adequadas para estimular a leitura/estudo sobre o tema proposto.					
	9. A avaliação proposta foi capaz de reforçar os elementos fundamentais da aula para entendimento do aluno.					
	10. Foi capaz de responder, de forma coerente, aos questionamentos sobre o tema abordado.					
SUBTOTAL (AVALIADOR 2)		X PONTOS				

FOCO	QUESITOS A SEREM OBSERVADOS	NIVEL DE DESEMPENHO				
		I	F	R	B	E
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS Para ser preenchido pelos docentes	1. Demonstrou ter domínio sobre o tema proposto e enfatizou os elementos mais importantes.					
	2. Fundamentou os conceitos e informações sobre o tema proposto com referências bibliográficas.					
	3. A abordagem do conteúdo esteve em um nível de aprofundamento adequado, com a utilização de termos técnicos relacionados ao tema.					
	4. O tema foi abordado de maneira lógica, apresentando os conteúdos de forma a facilitar o seu entendimento e estimular a participação do estudante.					
	5. Apresentou exemplos de aplicações práticas, demonstrando a relação do tema abordado com a área de estudo.					
	6. Explorou, de maneira adequada, dentro do tempo de aula, os fundamentos teóricos relacionados ao tema.					
	7. Foi capaz de, ao final da aula, fazer um fechamento que permitiu ao aluno/banca perceber a sequência lógica do conteúdo.					
	8. Indicou referências bibliográficas adequadas para estimular a leitura/estudo sobre o tema proposto.					
	9. A avaliação proposta foi capaz de reforçar os elementos fundamentais da aula para entendimento do aluno.					
	10. Foi capaz de responder, de forma coerente, aos questionamentos sobre o tema abordado.					
SUBTOTAL (AVALIADOR 3)		X PONTOS				

SUBTOTAL DESEMPENHO PEDAGÓGICO (AVALIADOR 1)	X PONTOS
SUBTOTAL CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (AVALIADOR 2)	X PONTOS
SUBTOTAL CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS (AVALIADOR 3)	X PONTOS
TOTAL	SOMA DAS 3 NOTAS
MÉDIA FINAL	TOTAL / 3

11) Resultado da Prova de Desempenho Didático

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

RESULTADO DA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato	Pontuação
X-01	Xxxxxx Xxxxxxxxxx	XX

12) Resultado da Prova de Desempenho Didático Após Recursos

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

RESULTADO DA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO APÓS RECURSOS

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato	Pontuação
X-01	Xxxxxx Xxxxxxxxxx	XX

13) Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado

Elaborado para publicação no *site* e inclusão no processo.

TIMBRE DA INSTITUIÇÃO

EDITAL Nº XX/20XX

RESULTADO FINAL

Área de Estudo/Disciplina: XXXXXXXXXXXXXXXX – XX horas

Inscrição	Candidato	Pontuação da Prova de Desempenho Didático	Classificação
X-01	Xxxxxx Xxxxxxxxxx	XX	1º

APÊNDICE F – Instruções para a Coordenadoria Interessada na Contratação de Professor(a) Substituto(a)

1 – O *campus* XXXXXXX só poderá ter o equivalente a 15% do seu número total de docentes como professores(as) substitutos(as). Portanto, em caso de dúvida sobre este quantitativo, entre em contato com a Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas do *campus*.

2 – No *campus* XXXXXXX serão publicados, anualmente, XX (XXXXx) editais para a seleção de professores(as) substitutos(as) (informar meses). Desse modo, a Coordenadoria interessada deverá se programar com antecedência. (Este item deverá ser utilizado apenas nos casos em que o *campus* optar por estabelecer os períodos de publicação de edital)

3 – Os(as) coordenadores(as) de curso devem estar em constante conversa com seus(suas) docentes a fim de verificar as necessidades de afastamento e a consequente necessidade de contratação de professores(as) substitutos(as). Lembrando que, desde a publicação do Decreto nº 9.991/2019, os(as) servidores(as) só poderão se afastar para cursar Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado e Estudo ou Missão no Exterior caso tenham sido classificados(as) em edital de seleção interna para concessão de afastamentos.

4 – Os(as) coordenadores(as) de curso também precisam estar atentos às datas de encerramento de contrato dos(as) seus atuais professores(as) substitutos(as), já que esse tipo de contrato tem duração máxima de 24 (vinte e quatro) meses e, como alguns afastamentos podem durar até 48 (quarenta e oito) meses, poderá ser necessária a contratação de um(a) novo(a) professor(a) substituto(a) para um(a) mesmo(a) docente afastado(a).

5 – Os(as) coordenadores(as) de curso precisam estar em contato com seus(suas) docentes afastados(as), já que eles(as) podem adiantar ou atrasar o retorno, influenciando a necessidade de contratação de professores(as) substitutos(as).

6 – Só é possível contratar 01 (um)(a) professor(a) substituto(a) por vaga de docente

substituído(a). Além disso, não é possível aproveitar a contratação de um(a) professor(a) substituto(a) no caso de o contrato ter sido inferior a 24 (vinte e quatro) meses e outro(a) docente da mesma área se afastar, tendo em vista que a contratação é vinculada à vaga do(a) docente que se afastou. Deste modo, encerrado o motivo que deu ensejo à contratação, o contrato deverá ser imediatamente encerrado.

7 – Quando observada a necessidade de contratação de professores(as) substitutos(as), a coordenadoria de curso deverá formalizar requerimento no SIPAC para solicitar a contratação, o qual deverá ser encaminhado ao(à) Diretor(a) de Ensino. Este(a), por sua vez, ficará responsável por abrir o processo de solicitação de autorização de contratação. O requerimento e o processo deverão ser instruídos conforme Resolução do Conselho Superior do Ifes que tratar sobre o assunto à época (atualmente é a Resolução nº XX/XXXX).

8 – Só será possível incluir no edital de seleção as vagas já autorizadas pela Reitoria do Ifes. Então, os processos de solicitação de autorização para contratação deverão ser abertos com antecedência.

9 – Antes de incluir as vagas autorizadas para contratação nos editais de seleção, será necessário observar se o *campus* possui algum(a) suplente disponível para a área solicitada ou, no interesse da coordenadoria interessada, se existem suplentes disponíveis em outros *campi*.

10 – Antes de realizar a liberação de suplentes dos editais de seleção de substitutos(as) do *campus* XXXXXXXX para outros *campi* do Ifes, verificar a necessidade de contratação desses(as) suplentes em um futuro próximo.

APÊNDICE G – E-mail de Convocação

Assunto: Convocação – Edital nº XX/20XX

Prezado(a) candidato(a), bom dia!

Conforme Homologação do Edital nº XX/20XX, efetuada através da Portaria nº XX, de XX/XX/20XX, publicada no DOU de XX/XX/20XX, você foi classificado(a) em 1º Lugar (atualizar caso seja convocação de suplente) para Professor Substituto na área de XXXXXXXXXX do *Campus XXXXXX*. Com isso, o(a) convocamos para assumir a vaga prevista a partir de XX/XX/20XX (a data deverá ser informada apenas quando não se tratar de contratação para início imediato).

De acordo com o edital você deverá se manifestar quanto ao aceite ou não desta convocação no prazo máximo de dois dias úteis. Após o seu aceite, você terá até cinco dias úteis para entregar a documentação e efetivar sua contratação. Os documentos que você deverá entregar para contratação encontram-se listados no arquivo em anexo e devem ser entregues através deste *e-mail* em arquivos individuais e em PDF.

Informamos que o contrato terá duração de XX meses (ou um ano), podendo ser prorrogado até o limite de dois anos (retirar essa parte caso não haja possibilidade de renovação). A carga horária a ser assumida é de XX (xxxxxxxx) horas semanais.

Em relação à Retribuição por Titulação (RT), é importante esclarecer que o pagamento fica limitado à titulação do docente que estará sendo substituído, bem como ao requisito estabelecido no edital. Sendo assim, no presente caso o pagamento pode ser efetuado até o nível de XXXXXXXXXX, correspondendo a um Vencimento Básico+RT de R\$ XXXXXXXXXX (bruto), além do auxílio-alimentação de R\$ 458,00 (atualizar caso sejam vinte horas), auxílio-transporte e auxílio pré-escolar (caso possua filhos menores de seis anos).

Caso aceite assumir a vaga, também é necessário que você realize seu cadastro no SIPAC como Assinante Externo para que possa assinar o contrato. Esse link contém o passo a passo: https://prodi.ifes.edu.br/images/stories/TUTORIAL_PARA_ASSINATURA_DE_EXTERNOS.pdf. Esse cadastro possui um formulário; ele tem que ser assinado fisicamente e escaneado ou assinado com certificado digital. A comissão não aceita

documentos com assinatura digitalizada e colada no arquivo.

Destacamos que a legislação determina que independente do tempo de contrato, a pessoa só poderá ser novamente contratada como temporária na Administração Federal após decorridos 24 meses do encerramento do contrato anterior, de modo que se você teve um contrato temporário com a Administração Pública Federal cujo encerramento se deu a menos de 24 meses da data de início do novo contrato, o mesmo não poderá ser concretizado.

Para maiores informações quanto às disciplinas a serem ministradas e ao horário de trabalho, solicitamos que entre em contato com o coordenador XXXXXXXXXXXX através do *e-mail* xxxxxxxxxxxxx@ifes.edu.br.

Favor confirmar recebimento.

APÊNDICE H – Documentos Necessários para Contratação

- Documento de Identidade
- Cadastro de Pessoa Física – CPF;
- Certificado de Reservista, de Dispensa de Incorporação ou outro documento que comprove quitação com o serviço militar (somente para candidatos do sexo masculino)
- Título de Eleitor e Comprovante de Quitação com a Justiça Eleitoral
- Certidão de Nascimento, se solteiro, de Casamento, se casado, ou Declaração de União Estável, se for o caso
- Documento de inscrição no PIS ou PASEP
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (frente e verso da página que contém os dados de identificação e a foto, a página onde consta o primeiro emprego, bem como a página que contenha o último vínculo empregatício e a página subsequente)
- Comprovante de residência (o(a) candidato(a) que não possuir comprovante de residência em seu nome, dos pais ou do cônjuge, deverá apresentar declaração do(a) proprietário(a) ou do(a) legítimo(a) possuidor(a) do imóvel afirmando que o(a) mesmo(a) reside no local)
- Titulação exigida para contratação
- Último contracheque, caso possua outro vínculo
- Declaração de acumulação ou não acumulação de cargos (modelo em anexo)
- Declaração de não recebimento de seguro desemprego (modelo em anexo)
- Termo de responsabilidade (modelo em anexo)
- Comprovante de entrega da Declaração de Imposto de Renda no sistema e-Patri, emitida conforme passos a seguir:
 - 1) Criar conta no Gov.br com selo prata ou ouro (<https://www.gov.br/pt-br>);
 - 2) Fazer o pré-cadastro no e-Patri (<https://epatri.cgu.gov.br/>);
 - 3) Apresentar a declaração diretamente no sistema;
 - 4) Gerar o comprovante de entrega da declaração.
- Dados bancários
- Telefone
- *E-mail*
- Grupo Sanguíneo
- Cor Declarada

TIMBRE DO CAMPUS

DECLARAÇÃO DE ACUMULAÇÃO OU NÃO DE CARGOS

Nome Completo:

Cargo: Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – Substituto

1. IFES		Campus:				
Regime de Trabalho:		<input type="checkbox"/> 20 horas		<input type="checkbox"/> 40 horas		
Horário de Trabalho Discriminado (Obs.: tracejar os campos dos horários não preenchidos):						
	<i>Segunda-feira</i>	<i>Terça-feira</i>	<i>Quarta-feira</i>	<i>Quinta-feira</i>	<i>Sexta-feira</i>	<i>Sábado</i>
<i>Matutino</i>	De às	De às	De às	De às	De às	De às
<i>Vespertino</i>	De às	De às	De às	De às	De às	De às
<i>Noturno</i>	De às	De às	De às	De às	De às	De às
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 60%;"></div> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 5px;">Assinatura da chefia imediata</p>						

2. OUTRAS ATIVIDADES (Preencher apenas caso possua outra atividade)									
<input type="checkbox"/> Atividade Privada		<input type="checkbox"/> Atividade Pública		<input type="checkbox"/> Atividade Autônoma		<input type="checkbox"/> Outra Atividade			
Cargo:									
Empregador:									
Regime de Trabalho:		<input type="checkbox"/> 20 horas		<input type="checkbox"/> 30 horas		<input type="checkbox"/> 40 horas			<input type="checkbox"/> Outro
Horário de Trabalho Discriminado (Obs.: tracejar os campos dos horários não preenchidos):									
	<i>Segunda-feira</i>	<i>Terça-feira</i>	<i>Quarta-feira</i>	<i>Quinta-feira</i>	<i>Sexta-feira</i>	<i>Sábado</i>			
<i>Matutino</i>	De às	De às	De às	De às	De às	De às			
<i>Vespertino</i>	De às	De às	De às	De às	De às	De às			
<i>Noturno</i>	De às	De às	De às	De às	De às	De às			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 5px;">Assinatura do(a) declarante</p> <p style="text-align: right; margin-top: 5px;">Assinatura do empregador</p>									

3. DECLARAÇÃO DE NÃO ACÚMULO DE CARGOS/ATIVIDADES (Preencher apenas caso não possua outra atividade)	
Declaro que não ocupo qualquer cargo, emprego ou função em outro Órgão do Poder Público Federal, Estadual ou Municipal, bem como de suas Autarquias, inclusive as de Regime Especial, Empresas Públicas, Sociedades de Controle Direto ou Indireto, ainda que dos mesmos esteja afastado, não exercendo qualquer atividade autônoma ou em entidade privada, que seja remunerada.	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 30%;"></div> <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 60%;"></div> </div> <p style="text-align: right; margin-top: 5px;">Assinatura do declarante</p>	

A presente declaração é firmada com pleno conhecimento de que qualquer omissão constituirá presunção de má fé e que tal irregularidade será apurada nos termos dos artigos 143 c/c o inciso XII do artigo 132, ambos da Lei nº 8.112/90.

TIMBRE DO CAMPUS**DECLARAÇÃO**

Eu, _____, inscrito(a) no CPF nº _____, Professor(a) do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – Substituto(a), DECLARO, conforme previsto no art. 24 da Lei nº 7.998, de 11/01/1990, que a partir do efetivo exercício no cargo ou emprego para o qual fui convocado(a) não sou beneficiário(a) do seguro desemprego.

DECLARO, ainda, que as informações aqui prestadas são exatas e verdadeiras e de minha inteira responsabilidade, sob pena de caracterização do crime tipificado no art. 299 do Código Penal.

Cidade-ES, ____ de _____ de _____.

Assinatura

1) Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990:

Art. 24. Os trabalhadores, os empregadores e os serviços nacionais de aprendizagem ou entidades qualificadas em formação técnico profissional, bem como os trabalhadores de programas instituídos para promover a manutenção de empregos ou a qualificação de trabalhadores, prestarão as informações necessárias, bem como atenderão às exigências para a concessão do seguro-desemprego e o pagamento do abono salarial e da bolsa de qualificação profissional de que trata o art. 2º-A desta Lei, ou de benefícios de programas instituídos para promover a manutenção de empregos ou a qualificação de trabalhadores, nos termos e nos prazos fixados pelo Ministério do Trabalho e Previdência.

2) Código Penal:

Art. 299 - Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia ser escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar a verdade sobre fato juridicamente relevante.

TIMBRE DO CAMPUS**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, _____, inscrito(a) no CPF nº _____, Professor(a) do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – Substituto(a), responsabilizo-me, nos termos do inciso III, do art. 116, da Lei nº 8.112, de 11/12/1990, a fornecer comprovante(s) de rendimentos (contracheque) nos prazos e períodos previstos no art. 10 da Portaria SGP/SEDGG/ME Nº 4.975, de 29/04/2021, publicada no DOU de 30/04/2021.

Cidade-ES, ____ de _____ de _____.

Assinatura

APÊNDICE I – Contrato

TERMO DE CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO Nº XX/XXXX PARA ATENDER A NECESSIDADE DE EXCEPCIONAL INTERESSE PÚBLICO, DE ACORDO COM O DISPOSTO NA LEI Nº 8.745/93 E SUAS ALTERAÇÕES.

O INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO – *CAMPUS* XXXXXXXX, Instituição Federal de Ensino Autárquica vinculada ao Ministério da Educação, situado à *endereço*, Município de XXXXXXXX, Estado do Espírito Santo, CEP XXXXX-XXX, neste ato representado pelo(a) seu(sua) Diretor(a)-Geral, XXXXXXXXXXXXXXXX, *nacionalidade, estado civil*, nomeado(a) pela Portaria nº XXXX, publicada no DOU de XX/XX/XXXX, portador(a) do Documento de Identidade nº XXXXXXXXXXXXXXXX, inscrito(a) no CPF sob o nº XXXXXXXXXXXXXXXX, doravante denominado **CONTRATANTE**, e XXXXXXXXXXXXXXXX, *nacionalidade, estado civil*, professor(a), portador(a) do(s) Diploma(s) que lhe confere(m) o(s) título(s) de XXXXXXXXXX em XXXXXXXXXXXXXXXX, registrado sob o nº XXXXXXXXX, emitido pela Universidade XXXXXXXXXXXXXXXX, e XXXXXXXXXX em XXXXXXXXXXXXXXXX, registrado sob o nº XXXXXXXXX, emitido pela Universidade XXXXXXXXXXXXXXXX, Documento de Identidade nº XXXXXXXXXXXXXXXX, inscrito(a) no CPF sob o nº XXXXXXXXXXXXXXXX, *endereço*, doravante denominado(a) **CONTRATADO(A)**, celebram o presente contrato em conformidade com o estabelecido na Lei nº 8.745/93 e suas alterações, o qual será regido pelas cláusulas seguintes e suas alterações:

CLÁUSULA PRIMEIRA:

O **CONTRATANTE**, tendo em vista a habilitação e classificação no Processo Seletivo Simplificado referente ao Edital nº XX/20XX, em conformidade com o inciso IV do artigo 2º da Lei nº 8.745/1993, contrata o(a) **CONTRATADO(A)** como PROFESSOR(A) DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO – SUBSTITUTO(A), Classe D-I, Nível 1, no regime de trabalho de XX (XXXXXXXX) HORAS SEMANAIS, observada a comprovação da compatibilidade de horários nos termos do § 1º do art. 6º da Lei nº 8.745/1993.

CLÁUSULA SEGUNDA:

O presente contrato é firmado com prazo determinado de **XX DE XXXXXXXXXX DE XXXX A XX DE XXXXXXXXXX DE XXXX**, prorrogável de acordo com o Parágrafo Único, Inciso I, do art. 4º da Lei nº 8.745/1993, em virtude de XXXXXXXXXXXXXXXX do servidor XXXXXXXXXXXXXXXX, Matrícula SIAPE nº XXXXXXXXXXXXXXXX, com base no art. 2º, §1º, Inciso XXXX, da Lei nº 8.745/1993.

CLÁUSULA TERCEIRA:

A remuneração devida ao(à) **CONTRATADO(A)** obedecerá ao disposto no art. 7º da Lei nº 8.745/93.

CLÁUSULA QUARTA:

O(A) **CONTRATADO(A)** cumprirá o regime de trabalho de XX (XXXXXXX) horas semanais e prestará os serviços especificados na Cláusula Primeira do presente contrato, correspondente a 240 (duzentas e quarenta) horas mensais para efeito de pagamento ou desconto de dias ou horas faltadas. (Alterar a carga horária mensal caso seja um contrato de 20 horas semanais)

CLÁUSULA QUINTA:

O(A) **CONTRATADO(A)** declara conhecer e obriga-se a cumprir todos os regulamentos da **CONTRATANTE** no exercício das funções para as quais foi contratado(a). O descumprimento de qualquer obrigação estabelecida neste contrato acarretará a rescisão contratual.

CLAÚSULA SEXTA:

O presente contrato extinguir-se-á, sem direito a indenizações, pelo término do prazo contratual. O mesmo também poderá ser extinto antecipadamente por iniciativa do(a) **CONTRATADO(A)** ou da **CONTRATANTE**.

§1º A extinção antecipada do contrato por iniciativa do(a) **CONTRATADO(A)** deverá ser comunicada por escrito à chefia imediata com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, na forma do § 1º, do art. 12, da Lei nº 8745/93. O não cumprimento do prazo estipulado para o prévio aviso enseja ao **CONTRATANTE** ser indenizado em valor correspondente a 01 (um) mês de remuneração do **CONTRATADO(A)**. Havendo conveniência administrativa, a Diretoria Geral poderá liberar o(a) **CONTRATADO(A)**

do cumprimento do aviso previsto em Lei.

§2º A extinção antecipada do contrato por iniciativa do **CONTRATANTE**, decorrente de conveniência administrativa, importará no pagamento ao(à) **CONTRATADO(A)** de indenização correspondente a metade do que lhe caberia referente ao restante do prazo do presente contrato.

CLÁUSULA SÉTIMA:

O(A) **CONTRATADO(A)** fica obrigado(a) a declarar no ato da assinatura do contrato, ou a qualquer momento da vigência do mesmo, não ser servidor(a) integrante das carreiras de magistério de que tratam as Leis nº 7.596, de 10/04/1987, nº 11.784, de 22/09/2008 e nº 12.772, de 28/12/2012.

CLÁUSULA OITAVA:

É de responsabilidade do **CONTRATANTE** publicar no DOU o extrato do contrato e suas alterações.

CLÁUSULA NONA:

O(A) **CONTRATADO(A)** declara estar ciente e aceita as cláusulas do presente contrato, sujeitando-se aos efeitos que dele resultarem e elege, juntamente ao **CONTRATANTE**, o foro de XXXXXXXXXX-ES, da Justiça Federal, para dirimir quaisquer dúvidas ou pendências resultantes de sua interpretação e aplicação.

CLÁUSULA DÉCIMA:

Aplica-se ao(à) **CONTRATADO(A)**, nos termos do Artigo 11 da Lei nº 8.745/93, o disposto nos Artigos 53 e 54; 57 a 59; 63 a 80; 97; 104 a 109; 110, incisos, I, in fine, e II, parágrafo único, a 115; 116, incisos I a V, alíneas a e c, VI a XII e parágrafo único; 117, Incisos I a VI e IX a XVIII; 118 a 126; 127, incisos I, II, III, a 132, Incisos I a VII, e IX a XIII; 136 a 142, incisos I, primeira parte, a III, e parágrafos 1º a 4º; 236; 238 a 242, da Lei nº 8.112/1990 e suas alterações.

Em comum acordo, **CONTRATADO(A)** e **CONTRATANTE** firmam o presente instrumento, juntamente às testemunhas, para que produza os seus efeitos.

APÊNDICE J – Extrato de Contrato

##ATO EXTRATO DE CONTRATO Nº __/20__

##TEX Espécie: Contrato de prestação de serviços de acordo com a Lei nº 8.745, de 09/12/1993, e suas alterações. CONTRATANTE: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo – *Campus* _____.
CONTRATADO(A): _____. OBJETO: Prestação de serviços profissionais de Professor Substituto de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.
PRAZO: _____ a _____. VALOR: R\$ _____ (_____). A contratante pagará ao(à) contratado(a) mensalmente a importância equivalente à remuneração de Professor do Quadro Permanente, Classe DI, Nível 1, Retribuição correspondente à Titulação de _____, carga horária de _____ (_____) horas semanais, reajustável na proporção dos reajustes de vencimentos dos servidores da contratante. DATA E ASSINATURA: __/__/20__; _____ – Diretor(a) Geral, pela contratante, e _____, contratado(a).

APÊNDICE K – *E-mail* de Boas Vindas

Prezado(a) XXXXXXXX,

A Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas (CGGP) tem o prazer de lhe dar as boas vindas ao Ifes – *Campus* XXXXXXXXXXXX. O intuito deste *e-mail* é repassar algumas orientações relevantes:

- Sua Matrícula SIAPE é XXXXXXXX e você a utilizará o tempo todo. Você está localizado(a) na Coordenadoria XXXXXXXXXXXX, tendo como chefia XXXXXXXXXXXX.
- Você deverá consultar diariamente seu *e-mail* institucional (<https://webmail.ifes.edu.br/>), pois é por meio dele que ocorrem as comunicações oficiais. Além disso, você poderá utilizar essa ferramenta para se comunicar com a CGGP e com sua chefia.
- Assim que você estiver cadastrado junto aos nossos sistemas, você poderá acessá-los no endereço <https://www.ifes.edu.br/servidor>. Caso o acesso esteja negado para determinado serviço/sistema, você deverá verificar junto a sua chefia se existe a possibilidade de concessão e solicitar orientação. Em alguns casos, a CGGP poderá viabilizar o acesso. Em outros, somente a Coordenadoria de Tecnologia da Informação ou o setor específico.
- A grande maioria dos assuntos relacionadas à vida funcional do(a) servidor(a)/contratado(a) encontram-se no Manual do Servidor (<https://prodi.ifes.edu.br/manual-do-servidor>).
- Você deverá realizar o registro do ponto através do sistema SIGRH. Acessando o *link* <https://ifes.edu.br/novo-ponto-eletronico> você encontrará manuais e vídeos explicativos que irão te auxiliar. Você deverá se atentar, em especial, ao registro de ponto docente, à inserção de PIT e ao registro de ocorrências.
- Informamos que os atestados médicos devem ser incluídos no SouGov, conforme o passo a passo constante na página <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/faq/sou-gov.br/minha-saude/atestado/1-como-incluir-atestado-de-saude-no-aplicativo-sou-gov-br>. Em caso de atestado médico você deverá avisar sua chefia imediata, incluir o atestado no SouGov e não deverá realizar qualquer tipo de registro no ponto eletrônico, pois esse registro será feito diretamente pelos setores da área da saúde. Atente-se ao prazo de cadastramento do atestado no SouGov que é de 05 dias corridos a contar do início do atestado.

- Caso possua filho(a) com até 06 (seis) anos, você poderá solicitar o auxílio pré-escolar. Além disso, você poderá solicitar a inclusão de seus dependentes para fins de dedução de Imposto de Renda. Ambos os requerimentos deverão ser realizados pelo SouGov, assim como o requerimento de auxílio-transporte, se for o caso.

Qualquer dúvida estamos à disposição!

APÊNDICE L – Manual de Procedimento do Processo “Contratar Professor Substituto”

MANUAL DE PROCEDIMENTO

050.020.050.010

Contratar professor substituto



**Escritório de
Operações**

<https://sites.google.com/view/eo-if>

SUMÁRIO

1 SOBRE O PROCEDIMENTO.....	03
1.1 OBJETIVO E PRODUTO.....	03
1.2 ESCOPO.....	03
1.3 GESTOR DO PROCESSO.....	03
1.4 PARTICIPANTES.....	03
1.5 GLOSSÁRIO.....	04
1.6 CONTROLES E INSTRUMENTOS NORMATIVOS (AMPARO LEGAL, LEIS, RESOLUÇÕES, NORMAS, PORTARIAS).....	04
1.7 EQUIPAMENTOS.....	04
1.8 SISTEMAS.....	04
1.9 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDENTIFICADAS.....	04
2 PROCEDIMENTO.....	05
2.1 010 – REQUERER ABERTURA DE PROCESSO PARA SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO.....	06
2.2 020 – ABRIR PROCESSO ADMINISTRATIVO E SE MANIFESTAR SOBRE O REQUERIMENTO.....	07
2.3 030 – ANALISAR SOLICITAÇÃO.....	08
2.4 040 – VERIFICAR SE A CONTRATAÇÃO SE ENQUADRA NO QUANTITATIVO PRÉ-AUTORIZADO.....	09
2.5 050 – VERIFICAR SE HÁ DISPONIBILIDADE DE VAGAS NO BANCO EQUIVALENTE.....	10
2.6 060 – ANALISAR SE A SOLICITAÇÃO ESTÁ DE ACORDO COM O INTERESSE INSTITUCIONAL.....	11
2.7 070 – ANALISAR E ATESTAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA.....	12
2.8 080 – ANALISAR DEMAIS AUTORIZAÇÕES E EMITIR PARECER.....	13
2.9 090 – VERIFICAR SE OUTRO <i>CAMPUS</i> POSSUI EDITAL COMPATÍVEL VIGENTE COM SUPLENTES.....	14
2.10 100 – SOLICITAR AO DIREN O ENVIO DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO AO OUTRO <i>CAMPUS</i>	15
2.11 110 – REALIZAR PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO.....	16
2.12 120 – CONVOCAR CLASSIFICADO.....	17
2.13 130 – FORMALIZAR CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO.....	18

1 SOBRE O PROCEDIMENTO

1.1 OBJETIVO E PRODUTO

- *Objetivo:* realizar a contratação de professores(as) substitutos(as).
- *Produto:* professor(a) substituto(a) contratado(a).

1.2 ESCOPO

Orientação de como é realizado o procedimento de contratação de professores(as) substitutos(as) no Ifes.

1.3 GESTOR DO PROCESSO

Pablo Augusto Panetto de Moraes.

1.4 PARTICIPANTES

Nome	Setor	E-mail
Bruna Raasch Soares	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	bruna.soares@ifes.edu.br
Lorena Manenti	CGGP – <i>Campus</i> Colatina	lorenam@ifes.edu.br
Loreane de Ana G. dos Santos	CGGP – <i>Campus</i> Guarapari	loreane.santos@ifes.edu.br
Alexsandra Vieira Santiago Borsi	CGGP – <i>Campus</i> Guarapari	alexsandra.borsi@ifes.edu.br
Edvaldo Martins de Melo	CGGP – <i>Campus</i> Ibatiba	edvaldo.melo@ifes.edu.br
Roquinei Littike da Silva	CGGP – <i>Campus</i> Piúma	roquinei.silva@ifes.edu.br
Verana Maria F.Gonçalves	CGGP – <i>Campus</i> São Mateus	vgoncalves@ifes.edu.br
Michelly Moreira de Freitas Paulo	CGGP – <i>Campus</i> Aracruz	michellymp@ifes.edu.br
Wallace Cassaro	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	wcassaro@ifes.edu.br
Elsilene Alves Patrocínio	CGGP – <i>Campus</i> Centro-Serrano	elsilene.patrocinio@ifes.edu.br
Osânia Cléia de Souza Lima	CGGP – <i>Campus</i> B. São Francisco	osania.souza@ifes.edu.br
Eliane Paulo da Silva	CGGP – <i>Campus</i> Venda Nova do Imigrante	eliane.silva@ifes.edu.br
Josemar Martins	CGGP – <i>Campus</i> Avançado Viana	joemar@ifes.edu.br
Lígia Ríscoli D'Agostini	CGGP – <i>Campus</i> Guarapari	ligia.dagostini@ifes.edu.br
Adriana Ribeiro Menegassi	CGGP – <i>Campus</i> Colatina	adriana.menegassi@ifes.edu.br
Joceli Chiabai Giuberti	CGGP – <i>Campus</i> Colatina	joceli.giuberti@ifes.edu.br
Solange de Faria Venturini	CGGP – <i>Campus</i> Santa Teresa	solange.venturini@ifes.edu.br
Katia Aparecida Rocon	CGGP – <i>Campus</i> Santa Teresa	katiarocon@ifes.edu.br
Alcione de Souza do Carmo	CGGP – <i>Campus</i> Montanha	alcione.souza@ifes.edu.br
Rozemary Kuster	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	rozemary.kuster@ifes.edu.br
Sueda Caliarí	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	scaliari@ifes.edu.br
Laís Miranda Moro	Coord. Seleção e Desenvolvimento de Pessoas da Reitoria	lais.moro@ifes.edu.br
Maria Aparecida S. N. Marcari	Coord. Cadastro de Pessoas da Reitoria	mariaas@ifes.edu.br

1.5 GLOSSÁRIO

- *PRODI*: Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional.
- *DRGP*: Diretoria de Gestão de Pessoas – Reitoria.
- *CGGP*: Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas.
- *DIREN*: Diretor(a) de Ensino.
- *CPGPE*: Comissão Permanente de Gerenciamento de Processos Eletrônicos.

1.6 CONTROLES E INSTRUMENTOS NORMATIVOS (AMPARO LEGAL, LEIS, RESOLUÇÕES, NORMAS, PORTARIAS)

- Lei nº 8.745/1993: Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências (Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm).
- Resolução do Conselho Superior nº XX/XXXX: Estabelece normas para contratação de professor(a) substituto(a) no Instituto Federal do Espírito Santo (Disponível em: [INFORMAR LINK](#)).

1.7 EQUIPAMENTOS

- Computador.

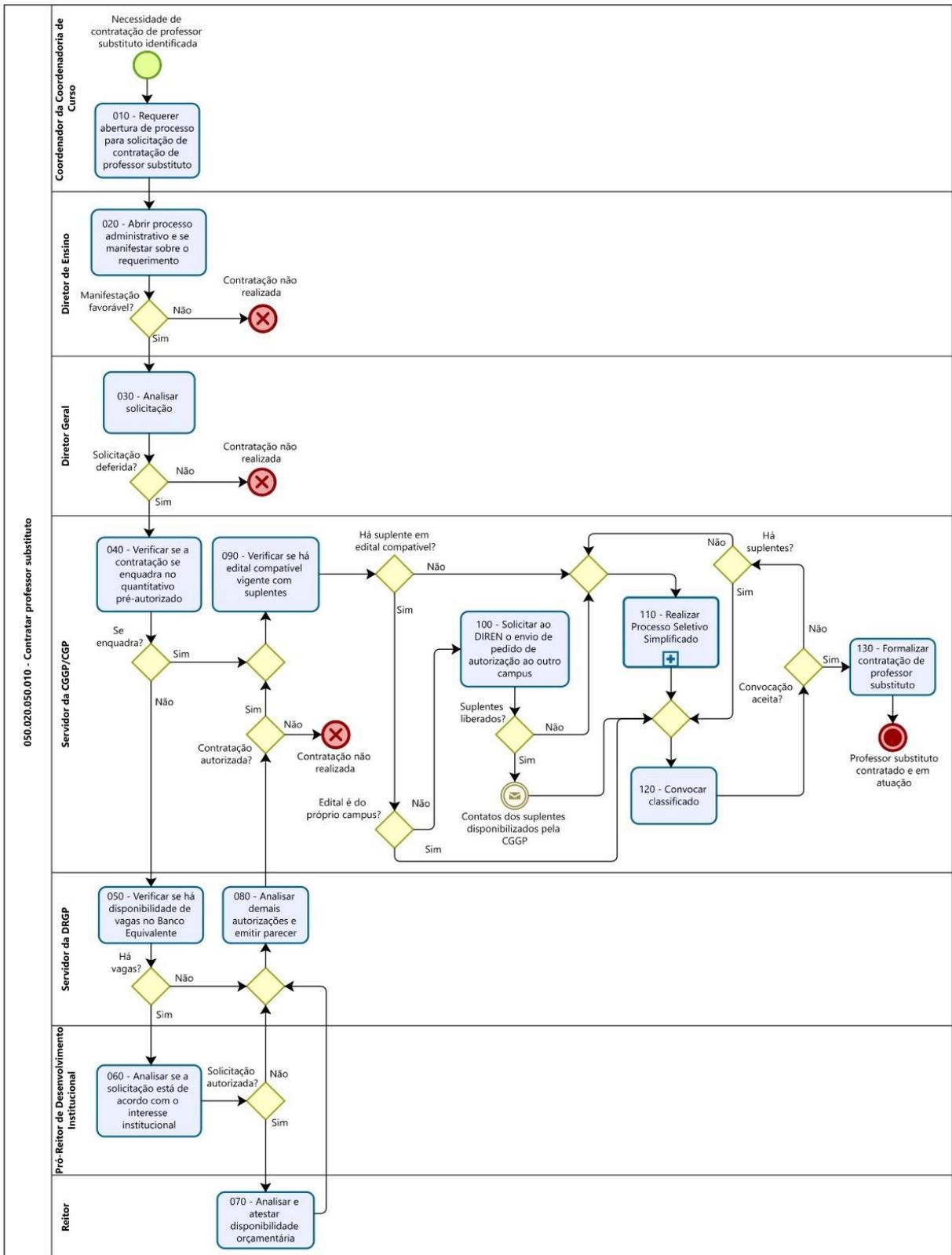
1.8 SISTEMAS

- SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.
- SIGRH – Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.
- SigAdmin – Sistema de Administração dos Sistemas (Técnica e Gestão)
- SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.
- SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira.
- AFD – Assentamento Funcional Digital.
- Sistema E-Pessoal.
- Plataforma Google *Forms*.
- Plataforma RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa.

1.9 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDENTIFICADAS

- Não foram identificadas competências técnicas necessárias.

2 PROCEDIMENTO



2.1 010 – REQUERER ABERTURA DE PROCESSO PARA SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO

Objetivo da atividade:

- Requerer a abertura do processo para solicitar a contratação de professor substituto.

Responsável:

- Coordenador(a) da Coordenadoria de Curso interessada.

Entradas:

- Anexo I da Resolução do Conselho Superior nº XX/XXXX preenchido (justificativa para contratação, carga horária, número de vagas e perfil(s) a ser(em) contratado(s), bem como os membros sugeridos para composição da(s) Comissão(ões), caso seja necessária a realização de Processo Seletivo Simplificado).
- Ata da reunião da coordenadoria ou outro documento que comprove a decisão da necessidade da contratação.

Descrição das tarefas:

- 1) Incluir documento no SIPAC contendo as entradas supracitadas e encaminhá-lo ao(à) Diretor(a) de Ensino do *campus*.

Saídas:

- Requerimento de abertura de processo para solicitação de contratação de professor(a) substituto(a) cadastrado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Anexo I da Resolução do Conselho Superior nº XX/XXXX ([INFORMAR LINK](#)).

2.2 020 – ABRIR PROCESSO ADMINISTRATIVO E SE MANIFESTAR SOBRE O REQUERIMENTO

Objetivo da atividade:

- Realizar a abertura do processo administrativo e julgar a procedência do pedido.

Responsável:

- Diretor(a) de Ensino.

Entradas:

- Requerimento cadastrado no SIPAC pelo(a) Coordenador(a) da Coordenadoria de Curso interessada.

Descrição das tarefas:

- 1) Abrir processo administrativo a partir do requerimento cadastrado no SIPAC pelo(a) Coordenador(a) da Coordenadoria de Curso interessada.
- 2) Analisar o requerimento e se manifestar.
- 3) Caso a manifestação seja favorável, encaminhar o processo ao(à) Diretor(a) Geral.
- 4) Caso a manifestação seja desfavorável, informar ao Coordenador(a) da Coordenadoria de Curso interessada e arquivar o processo.

Saídas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto aberto.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.3 030 – ANALISAR SOLICITAÇÃO

Objetivo da atividade:

- Realizar a análise da solicitação.

Responsável:

- Diretor(a) Geral.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto.

Descrição das tarefas:

- 1) Analisar o requerimento e a manifestação do(a) Direto(a) de Ensino.
- 2) Caso a solicitação seja deferida, encaminhar o processo para a CGGP.
- 3) Caso a solicitação seja indeferida, informar ao Coordenador(a) da Coordenadoria de Curso interessada e ao(à) Diretor(a) de Ensino e arquivar o processo.

Saídas:

- Solicitação de contratação de professor substituto analisada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.4 040 – VERIFICAR SE A CONTRATAÇÃO SE ENQUADRA NO QUANTITATIVO PRÉ-AUTORIZADO

Objetivo da atividade:

- Verificar o enquadramento da solicitação no quantitativo pré-autorizado.

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto deferido.

Descrição das tarefas:

- 1) Verificar o quantitativo de professores substitutos com contratos vigentes no campus na data prevista para a nova contratação.
- 2) Checar se, com base no quantitativo existente, a nova contratação se enquadrará no quantitativo pré-autorizado.
- 3) Caso se enquadre, verificar se outro campus possui edital compatível vigente com suplentes.
- 4) Caso não se enquadre, informar o percentual de professores substitutos do campus e encaminhar o processo para a DRGP para verificação de disponibilidade de vagas no Banco Equivalente.

Saídas:

- Enquadramento da nova contratação no quantitativo pré-autorizado verificado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.5 050 – VERIFICAR SE HÁ DISPONIBILIDADE DE VAGAS NO BANCO EQUIVALENTE

Objetivo da atividade:

- Verificar a existência de vagas no banco equivalente.

Responsável:

- DRGP.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto excedente ao percentual pré-autorizado.

Descrição das tarefas:

- 1) Analisar o requerimento.
- 2) Confirmar o percentual de professores substitutos do campus.
- 3) Verificar se há disponibilidade de vagas no Banco Equivalente.
- 4) Caso haja, encaminhar o processo para a PRODI para análise do interesse institucional.
- 5) Caso não haja, emitir parecer negando a contratação e encaminhar o processo para a CGGP.

Saídas:

- Despacho informando acerca da disponibilidade ou indisponibilidade de vagas no Banco Equivalente.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.6 060 – ANALISAR SE A SOLICITAÇÃO ESTÁ DE ACORDO COM O INTERESSE INSTITUCIONAL

Objetivo da atividade:

- Analisar o alinhamento da solicitação aos interesses institucionais.

Responsável:

- PRODI.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto dentro do limite de vagas do Banco Equivalente.

Descrição das tarefas:

- 1) Analisar a justificativa de contratação apresentada e se manifestar sobre a sua adequação ao interesse institucional.
- 2) Caso a solicitação seja autorizada, encaminhar o processo para o Reitor para análise da disponibilidade orçamentária.
- 3) Caso a solicitação seja negada, encaminhar o processo para a DRGP para emissão de parecer.

Saídas:

- Despacho informando acerca da adequação ou não da contratação ao interesse institucional.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.7 070 – ANALISAR E ATESTAR DISPONIBILIDADE ORÇAMENTÁRIA

Objetivo da atividade:

- Verificar se existe disponibilidade orçamentária.

Responsável:

- Reitor.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto dentro do limite de vagas do Banco Equivalente e de acordo com o interesse institucional.

Descrição das tarefas:

- 1) Verificar se há disponibilidade orçamentária para realização da contratação.
- 2) Informar acerca da existência ou não de disponibilidade orçamentária e encaminhar o processo à DRGP para emissão de parecer.

Saídas:

- Despacho informando sobre a existência ou não de disponibilidade orçamentária para contratação.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.8 080 – ANALISAR DEMAIS AUTORIZAÇÕES E EMITIR PARECER

Objetivo da atividade:

- Realizar a análise das demais autorizações e emitir parecer.

Responsável:

- DRGP.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto sem disponibilidade de vagas no Banco Equivalente; ou
- Processo para solicitação de contratação de professor substituto em desacordo com o interesse institucional; ou
- Processo para solicitação de contratação de professor substituto sem disponibilidade orçamentária; ou
- Processo para solicitação de contratação de professor substituto dentro do limite de vagas do Banco Equivalente, de acordo com o interesse institucional e com disponibilidade orçamentária atestada.

Descrição das tarefas:

- 1) Caso não haja vagas, o processo esteja em desacordo com o interesse institucional e/ou não haja disponibilidade orçamentária, emitir parecer negando a contratação e encaminhar para a CGGP para que seja dada ciência ao(à) Diretor(a) Geral, ao(à) Diretor(a) de Ensino e ao(à) Coordenador(a) da Coordenação de Curso interessada e posterior arquivamento.
- 2) Caso todas as autorizações tenham sido concedidas (vaga no Banco Equivalente, interesse institucional e disponibilidade orçamentária), emitir parecer autorizando a contratação e encaminhar à CGGP para prosseguimento.

Saídas:

- Parecer informando acerca da autorização ou não da contratação.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.9 090 – VERIFICAR SE HÁ EDITAL COMPATÍVEL VIGENTE COM SUPLENTES

Objetivo da atividade:

- Verificar a existência de edital compatível vigente com suplentes.

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto com contratação autorizada.

Descrição das tarefas:

- 1) Verificar na planilha compartilhada se há edital vigente com suplente disponível.
- 2) Caso não haja, realizar Processo Seletivo Simplificado.
- 3) Caso haja, verificar se o processo é do próprio *campus* ou de outro *campus*. Se for do próprio *campus*, proceder com a convocação. Caso seja de outro *campus*, informar ao DIREN sobre a possibilidade de aproveitamento para que seja solicitada autorização ao outro *campus*.

Saídas:

- Informação sobre a possibilidade de aproveitamento de edital vigente ou necessidade de realização de Processo Seletivo Simplificado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Planilha compartilhada entre as CGGPs onde constem os editais vigentes e a quantidade de suplentes existente.

2.10 100 – SOLICITAR AO DIREN O ENVIO DE PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO AO OUTRO *CAMPUS*

Objetivo da atividade:

- Solicitar ao DIREN o envio de pedido de autorização de aproveitamento de edital ao outro *campus*.

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Informação sobre a possibilidade de aproveitamento de edital vigente de outro *campus*.

Descrição das tarefas:

- 1) Informar ao DIREN sobre a possibilidade de aproveitamento de edital de outro *campus*, detalhando número, *campus* e área de estudo/disciplina.
- 2) Solicitar que o DIREN encaminhe e-mail ao DIREN do *campus* responsável pelo Processo Seletivo Simplificado a ser aproveitado pleiteando autorização para liberação dos suplentes, devendo colocar em cópia as CGGPs dos dois *campi* envolvidos.

Saídas:

- *E-mail* ao DIREN informando sobre a possibilidade de aproveitamento.
- *E-mail* do DIREN solicitando autorização para liberação dos suplentes.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.

2.11 110 – REALIZAR PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO

Executar conforme o Manual de Procedimento do subprocesso 050.020.050.010.110 – Realizar Processo Seletivo Simplificado.

2.12 120 – CONVOCAR CLASSIFICADO

Objetivo da atividade:

- Realizar a convocação do candidato classificado.

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Processo Seletivo Simplificado homologado.
- Informações de contato do(s) candidato(s).

Descrição das tarefas:

- 1) Enviar e-mail de convocação ao candidato classificado.

Saídas:

- Candidato convocado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelo de E-mail de Convocação ([INFORMAR LINK](#)).
- Modelo de Documentos Necessários para Contratação ([INFORMAR LINK](#)).

2.13 130 – FORMALIZAR CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO

Objetivo da atividade:

- Realizar a formalização da contratação de professor substituto.

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Convocação aceita.
- Documentos necessários para contratação entregues.

Descrição das tarefas:

- 1) Conferir documentação do candidato.
- 2) Abrir processo administrativo de contratação.
- 3) Solicitar à CPGPE a liberação do classificado como assinante externo.
- 4) Elaborar e incluir contrato no processo.
- 5) Solicitar assinaturas no contrato.
- 6) Elaborar e enviar extrato do contrato para publicação no DOU.
- 7) Incluir publicação do extrato do contrato no processo.
- 8) Incluir contratado nos sistemas (SIAPE, SIGRH, AFD e E-Pessoal).
- 9) Informar aos setores interessados sobre contratação.
- 10) Solicitar ao(à) Diretor(a) Geral a emissão de portaria de localização do contratado.
- 11) Abrir chamado à TI solicitando criação de usuário, e-mail e inclusão do contratado no SigAdmin.
- 12) Enviar e-mail de boas-vindas ao contratado informando dados cadastrais e repassando orientações básicas.

Saídas:

- Professor substituto contratado e em atuação.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelo de Contrato ([INFORMAR LINK](#)).

- Modelo de Extrato de Contrato (INFORMAR LINK).
- Manual de Procedimentos – Provimento do Ministério da Economia (<https://www.gov.br/servidor/pt-br/arquivos/manual-de-provimento.pdf>).
- Manual do Sistema E-Pessoal (<https://portal.tcu.gov.br/manual-do-sistema-e-pessoal.htm>).
- Modelo de *E-mail* de Boas Vindas (INFORMAR LINK).

SUMÁRIO

1 SOBRE O PROCEDIMENTO.....	03
1.1 OBJETIVO E PRODUTO.....	03
1.2 ESCOPO.....	03
1.3 GESTOR DO PROCESSO.....	03
1.4 PARTICIPANTES.....	03
1.5 GLOSSÁRIO.....	04
1.6 CONTROLES E INSTRUMENTOS NORMATIVOS (AMPARO LEGAL, LEIS, RESOLUÇÕES, NORMAS, PORTARIAS).....	04
1.7 EQUIPAMENTOS.....	04
1.8 SISTEMAS.....	04
1.9 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDENTIFICADAS.....	04
2 PROCEDIMENTO.....	05
2.1 010 – ELABORAR E DIVULGAR EDITAL E SOLICITAR DESIGNAÇÃO DE COMISSÃO.....	06
2.2 020 – ACOMPANHAR INSCRIÇÕES E DIVULGAR PONTO PARA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO.....	08
2.3 030 – REALIZAR AVALIAÇÃO DE TÍTULOS E DIVULGAR RESULTADO/CLASSIFICAÇÃO.....	09
2.4 040 – ANALISAR E RESPONDER RECURSOS DA AVALIAÇÃO DE TÍTULOS.....	10
2.5 050 – DIVULGAR RESULTADO APÓS RECURSOS E ORIENTAÇÕES PARA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO.....	11
2.6 060 – REALIZAR PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO E DIVULGAR RESULTADO/CLASSIFICAÇÃO.....	12
2.7 070 – ANALISAR E RESPONDER OS RECURSOS DA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO.....	13
2.8 080 – DIVULGAR RESULTADO APÓS RECURSOS E RESULTADO FINAL...	14
2.9 090 – SOLICITAR PORTARIA DE HOMOLOGAÇÃO E PUBLICAR NO DOU...	15

1 SOBRE O PROCEDIMENTO

1.1 OBJETIVO E PRODUTO

- *Objetivo:* Realizar Processo Seletivo Simplificado para contratação de professor(a) substituto(a).
- *Produto:* Processo Seletivo Simplificado homologado.

1.2 ESCOPO

Orientação de como é o procedimento para realização de Processo Seletivo Simplificado para contratação de professor(a) substituto(a) no Ifes.

1.3 GESTOR DO PROCESSO

Pablo Augusto Panetto de Morais.

1.4 PARTICIPANTES

Nome	Setor	E-mail
Bruna Raasch Soares	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	bruna.soares@ifes.edu.br
Lorena Manenti	CGGP – <i>Campus</i> Colatina	lorenam@ifes.edu.br
Loreane de Ana G. dos Santos	CGGP – <i>Campus</i> Guarapari	loreane.santos@ifes.edu.br
Alexsandra Vieira Santiago Borsi	CGGP – <i>Campus</i> Guarapari	alexsandra.borsi@ifes.edu.br
Edvaldo Martins de Melo	CGGP – <i>Campus</i> Ibatiba	edvaldo.melo@ifes.edu.br
Roquinei Littike da Silva	CGGP – <i>Campus</i> Piúma	roquinei.silva@ifes.edu.br
Verana Maria F. Gonçalves	CGGP – <i>Campus</i> São Mateus	vgoncalves@ifes.edu.br
Michelly Moreira de Freitas Paulo	CGGP – <i>Campus</i> Aracruz	michellymp@ifes.edu.br
Wallace Cassaro	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	wcassaro@ifes.edu.br
Elsilene Alves Patrocínio	CGGP – <i>Campus</i> Centro-Serrano	elsilene.patrocinio@ifes.edu.br
Osânia Cléia de Souza Lima	CGGP – <i>Campus</i> B. São Francisco	osania.souza@ifes.edu.br
Eliane Paulo da Silva	CGGP – <i>Campus</i> Venda Nova do Imigrante	eliane.silva@ifes.edu.br
Josemar Martins	CGGP – <i>Campus</i> Avançado Viana	josemar@ifes.edu.br
Lígia Ríscoli D'Agostini	CGGP – <i>Campus</i> Guarapari	ligia.dagostini@ifes.edu.br
Adriana Ribeiro Menegassi	CGGP – <i>Campus</i> Colatina	adriana.menegassi@ifes.edu.br
Joceli Chiabai Giuberti	CGGP – <i>Campus</i> Colatina	joceli.giuberti@ifes.edu.br
Solange de Faria Venturini	CGGP – <i>Campus</i> Santa Teresa	solange.venturini@ifes.edu.br
Katia Aparecida Rocon	CGGP – <i>Campus</i> Santa Teresa	katiariocon@ifes.edu.br
Alcione de Souza do Carmo	CGGP – <i>Campus</i> Montanha	alcione.souza@ifes.edu.br
Rozemary Kuster	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	rozemary.kuster@ifes.edu.br
Sueda Caliarí	CGGP – <i>Campus</i> Itapina	scaliari@ifes.edu.br
Laís Miranda Moro	Coord. Seleção e Desenvolvimento de Pessoas da Reitoria	lais.moro@ifes.edu.br
Maria Aparecida S. N. Marcari	Coord. Cadastro de Pessoas da Reitoria	mariaas@ifes.edu.br

1.5 GLOSSÁRIO

- *CGGP*: Coordenadoria Geral de Gestão de Pessoas.
- *DIREN*: Diretor(a) de Ensino.
- *DOU*: Diário Oficial da União.

1.6 CONTROLES E INSTRUMENTOS NORMATIVOS (AMPARO LEGAL, LEIS, RESOLUÇÕES, NORMAS, PORTARIAS)

- Lei nº 8.745/1993: Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências (Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm).
- Resolução do Conselho Superior nº XX/XXXX: Estabelece normas para contratação de professor(a) substituto(a) no Instituto Federal do Espírito Santo (Disponível em: [INFORMAR LINK](#)).

1.7 EQUIPAMENTOS

- Computador.

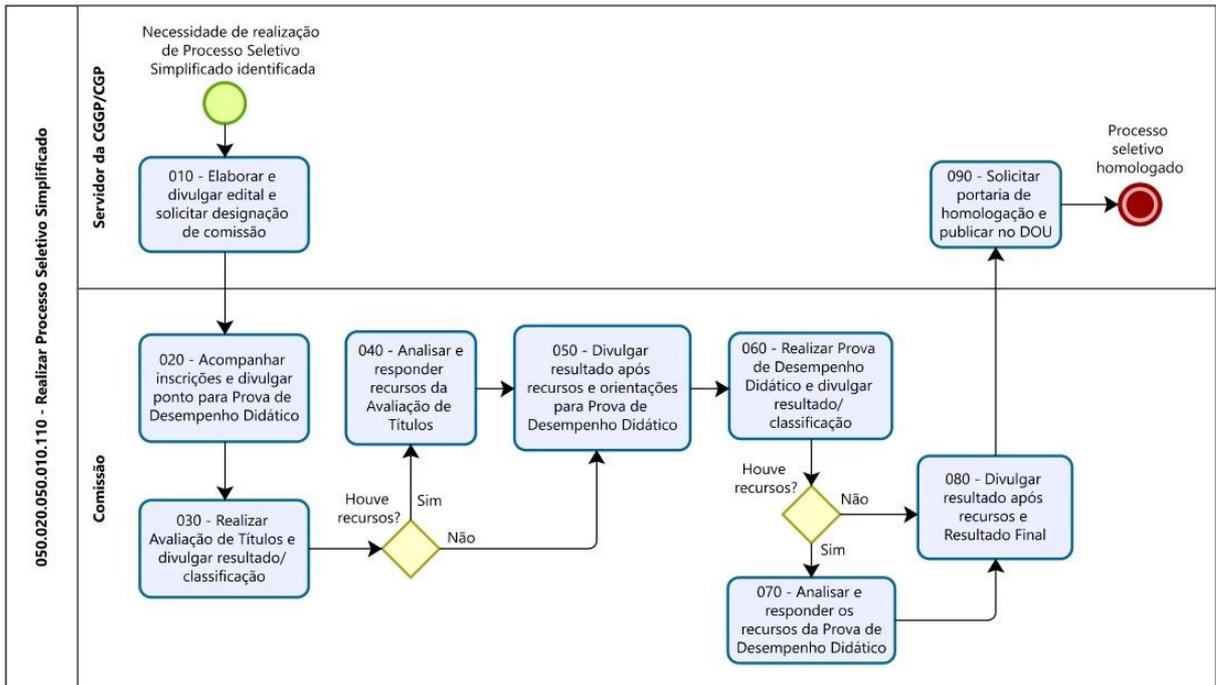
1.8 SISTEMAS

- SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.
- Plataforma Google *Forms*.
- Plataforma RNP – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa.

1.9 COMPETÊNCIAS TÉCNICAS IDENTIFICADAS

- Não foram identificadas competências técnicas necessárias.

2 PROCEDIMENTO



2.1 010 – ELABORAR E DIVULGAR EDITAL E SOLICITAR DESIGNAÇÃO DE COMISSÃO

Objetivo da atividade:

- Realizar a elaboração e a divulgação do edital do Processo Seletivo Simplificado para contratação de professor(a) substituto(a).
- Solicitar designação de Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Processo para solicitação de contratação de professor substituto autorizado.

Descrição das tarefas:

- 1) Abrir processo administrativo para acompanhamento do Processo Seletivo Simplificado, podendo optar por realizar o acompanhamento no processo de autorização de contratação.
- 2) Elaborar edital.
- 3) Enviar edital para publicação no DOU e incluir publicação no processo.
- 4) Solicitar à Comunicação Social a criação de página eletrônica para o Processo Seletivo Simplificado no *site* institucional e encaminhar edital para publicação.
- 5) Solicitar à Comunicação Social a divulgação do edital nas redes sociais e no *site* do *campus*.
- 6) Solicitar ao(à) Diretor(a) Geral emissão de portaria designando a Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado e incluir no processo.

Saídas:

- Edital divulgado.
- Portaria de designação de Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado publicada.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelo de Edital ([INFORMAR LINK](#)).

2.2 020 – ACOMPANHAR INSCRIÇÕES E DIVULGAR PONTO PARA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Objetivo da atividade:

- Realizar o acompanhamento das inscrições do Processo Seletivo Simplificado.
- Realizar a divulgação do assunto (ponto) para a Prova de Desempenho Didático.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Processo para acompanhamento do Processo Seletivo Simplificado.
- Edital de Processo Seletivo Simplificado.
- Informação sobre o ponto a ser divulgado.

Descrição das tarefas:

- 1) Receber inscrições e incluir no processo.
- 2) Elaborar Lista de Inscritos e incluir no processo.
- 3) Elaborar documento referente ao ponto para a Prova de Desempenho Didático, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.

Saídas:

- Inscrições recebidas e organizadas.
- Ponto para a Prova de Desempenho Didático divulgado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)).

2.3 030 – REALIZAR AVALIAÇÃO DE TÍTULOS E DIVULGAR RESULTADO/CLASSIFICAÇÃO

Objetivo da atividade:

- Proceder com a Avaliação de Títulos e divulgar o resultado/classificação obtidos.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Edital do Processo Seletivo Simplificado.
- Inscrições no Processo Seletivo Simplificado.

Descrição das tarefas:

- 1) Realizar Avaliação de Títulos e preenchimento das fichas de avaliação.
- 2) Incluir fichas de avaliação no processo.
- 3) Elaborar Resultado da Avaliação de Títulos, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.

Saídas:

- Resultado da Avaliação de Títulos divulgado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado (INFORMAR LINK).

2.4 040 – ANALISAR E RESPONDER RECURSOS DA AVALIAÇÃO DE TÍTULOS

Objetivo da atividade:

- Realizar a análise e o envio de respostas quanto aos recursos acerca do Resultado da Avaliação de Títulos.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Recursos quanto ao Resultado da Avaliação de Títulos.

Descrição das tarefas:

- 1) Receber recursos da Avaliação de Títulos, caso haja.
- 2) Analisar e responder recursos da Avaliação de Títulos, caso haja.

Saídas:

- Recursos quanto ao Resultado da Avaliação de Títulos analisados e respondidos.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)).

2.5 050 – DIVULGAR RESULTADO APÓS RECURSOS E ORIENTAÇÕES PARA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Objetivo da atividade:

- Realizar a divulgação do Resultado da Avaliação de Títulos após Recursos.
- Realizar a divulgação das orientações e do cronograma da Prova de Desempenho Didático.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Recursos quanto ao Resultado da Avaliação de Títulos analisados.

Descrição das tarefas:

- 1) Elaborar Resultado da Avaliação de Títulos após Recursos, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.
- 2) Enviar Orientações para Prova de Desempenho Didático para publicação no *site*.
- 3) Elaborar Cronograma da Prova de Desempenho Didático, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.

Saídas:

- Resultado da Avaliação de Títulos após Recursos divulgado.
- Orientações e Cronograma para Prova de Desempenho Didático divulgados.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)).

2.6 060 – REALIZAR PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO E DIVULGAR RESULTADO/CLASSIFICAÇÃO

Objetivo da atividade:

- Realizar a Prova de Desempenho Didático e divulgar o resultado/classificação obtidos.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Edital de Processo Seletivo Simplificado.
- Cronograma para Prova de Desempenho Didático.

Descrição das tarefas:

- 1) Acompanhar e avaliar Prova de Desempenho Didático e incluir fichas de avaliação no processo.
- 2) Realizar contagem dos pontos da Prova de Desempenho Didático.
- 3) Elaborar Resultado da Prova de Desempenho Didático, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.

Saídas:

- Resultado da Prova de Desempenho Didático divulgado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)).

2.7 070 – ANALISAR E RESPONDER OS RECURSOS DA PROVA DE DESEMPENHO DIDÁTICO

Objetivo da atividade:

- Realizar a análise e o envio de respostas quanto aos recursos acerca do Resultado da Prova de Desempenho Didático.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Recursos quanto ao Resultado da Prova de Desempenho Didático.

Descrição das tarefas:

- 1) Receber recursos da Prova de Desempenho Didático, caso haja.
- 2) Analisar e responder recursos da Prova de Desempenho Didático, caso haja.

Saídas:

- Recursos quanto ao Resultado da Prova de Desempenho Didático analisados e respondidos.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado ([INFORMAR LINK](#)).

2.8 080 – DIVULGAR RESULTADO APÓS RECURSOS E RESULTADO FINAL

Objetivo da atividade:

- Realizar a divulgação do Resultado da Prova de Desempenho Didático após Recursos.
- Realizar a divulgação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado.

Responsável:

- Comissão para Realização do Processo Seletivo Simplificado.

Entradas:

- Recursos quanto ao Resultado da Prova de Desempenho Didático analisados.

Descrição das tarefas:

- 1) Elaborar Resultado da Prova de Desempenho Didático após Recursos, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.
- 2) Elaborar Resultado Final, enviar para publicação no *site* e incluir no processo.

Saídas:

- Resultado da Prova de Desempenho Didático após Recursos divulgado.
- Resultado Final divulgado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Modelos a serem utilizados pelas CGGPs durante o Processo Seletivo Simplificado (INFORMAR LINK).

2.9 090 – SOLICITAR PORTARIA DE HOMOLOGAÇÃO E PUBLICAR NO DOU

Objetivo da atividade:

- Solicitar a emissão de portaria de homologação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado.
- Realizar a publicação da portaria de homologação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado no Diário Oficial da União (DOU).

Responsável:

- CGGP.

Entradas:

- Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado.

Descrição das tarefas:

- 1) Solicitar ao(à) Diretor(a) Geral emissão de portaria de homologação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado.
- 2) Enviar portaria de homologação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado para publicação no DOU.
- 3) Incluir publicação no processo.

Saídas:

- Portaria de homologação do Resultado Final do Processo Seletivo Simplificado publicada.
- Processo Seletivo Simplificado homologado.

Modelos de documentos, materiais e técnicas auxiliares:

- Não há.