

## **PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSORES SUBSTITUTOS NO IFSP**

### **PROPOSAL TO IMPROVE THE PROCESS FOR HIRING SUBSTITUTE TEACHERS AT IFSP**

Patrícia Mayumi Mito Bertho/ Pós graduanda em Administração e Sociedade pela UFSCar, [patriciammito@gmail.com](mailto:patriciammito@gmail.com); Paula Barbosa Velani / Pós graduanda em Administração e Sociedade pela UFSCar, e-mail: [paulavelani6@gmail.com](mailto:paulavelani6@gmail.com); Isabel Cristina de Paula/ Pós graduanda em Administração e Sociedade pela UFSCar, e-mail: [i.depaula@yahoo.com.br](mailto:i.depaula@yahoo.com.br); Ana Rita Tiradentes Terra Argoud/ Orientadora pela UFSCar, e-mail: [ana.terra.argoud@gmail.com](mailto:ana.terra.argoud@gmail.com)

#### **RESUMO**

O Instituto Federal de São Paulo (IFSP) enfrenta desafios significativos no processo de contratação de professores substitutos, que ocorre quando um docente efetivo se afasta, seja por motivos pessoais, por estudos ou outros. Isso impacta diretamente na dinâmica acadêmica e na qualidade do ensino oferecido. Este artigo aborda os desafios no processo de contratação de professores substitutos no IFSP, a partir da abordagem de gestão de processos. Destacam-se questões como a duração prolongada do processo seletivo, a limitação de contratos a dois anos e desafios salariais. O método de pesquisa utilizado é qualitativo, com a técnica de estudo de caso. O estudo propõe melhorias, incluindo a redução de prazos e estratégias de comunicação eficazes. Recomendações envolvem a revisão da legislação, a valorização salarial e o monitoramento contínuo do processo seletivo, visando otimizar a contratação e atender às demandas acadêmicas do IFSP.

**Palavras-chave:** Contratação de pessoal; Gestão de processos; Gestão universitária; Processo seletivo; Professor substituto.

#### **ABSTRACT**

The Federal Institute of São Paulo (IFSP) faces significant challenges in the process of hiring substitute teachers, which occurs when a permanent teacher takes leave, either for personal reasons, studies, or other reasons. This has a direct impact on the academic dynamics and the quality of education offered. This article addresses the challenges in the process of hiring substitute teachers at the IFSP, from the business processes management approach. Issues such

as the prolonged duration of the selection process, the limitation of contracts to two years, and salary challenges are highlighted. The research method used is qualitative, employing a case study approach. The study proposes improvements, including the reduction of deadlines and effective communication strategies. Recommendations involve revising legislation, salary enhancement, and continuous monitoring of the selection process, aiming to optimize hiring and meet the academic demands of IFSP.

**Keywords:** Business Processes Management; Selection process; Substitute teacher; Staff hiring; University management.

## 1. INTRODUÇÃO

Para manter um corpo docente altamente qualificado e com excelência no ensino, é incentivado que os professores busquem avanços em suas formações acadêmicas, como a obtenção de titulações tais como mestrado, doutorado e pós-doutorado. Esse estímulo à educação continuada é fundamental para promover o aprimoramento constante dos docentes, capacitando-os a oferecer um ensino de alta qualidade e alinhado às demandas contemporâneas do campo educacional.

Esses programas de aprimoramento acadêmico muitas vezes exigem períodos de afastamento para estudo, permitindo que o professor se dedique integralmente à sua formação. Esses períodos sabáticos, seja para um curso de pós-graduação ou para atividades de pesquisa avançada, proporcionam a oportunidade de atualização e aprofundamento nos conhecimentos, enriquecendo não apenas o repertório do professor, mas também a qualidade do ensino oferecido aos alunos.

Ao incentivar e apoiar o aprimoramento acadêmico dos professores, a instituição valoriza o desenvolvimento individual e promove um ambiente de ensino enriquecedor, capaz de se adaptar às transformações constantes no campo da educação. Esse estímulo à formação avançada contribui para a excelência do corpo docente e também para a projeção e o reconhecimento da instituição como de destaque no cenário educacional.

A contratação de professores substitutos desempenha um papel crucial na manutenção da continuidade educacional, preenchendo lacunas temporárias no corpo docente das instituições de ensino. No entanto, esse processo, fundamental para atender às demandas emergentes, enfrenta desafios que impactam diretamente a eficiência e a qualidade do ensino oferecido.

Neste contexto, este artigo propõe uma análise detalhada dos desafios enfrentados no processo de contratação de professores substitutos no Instituto Federal de São Paulo (IFSP), a partir do mapeamento do processo, desde a demanda criada pelos afastamentos de docentes titulares até a efetiva contratação dos professores substitutos. Além disso, busca-se examinar estratégias e propostas de melhoria nesses processos, alinhadas com a perspectiva da gestão por processos, visando melhorar a eficiência, qualidade e agilidade na contratação de profissionais qualificados para o IFSP. O intuito é identificar pontos críticos, gargalos e oportunidades de melhoria.

O objetivo central é oferecer propostas tangíveis de melhoria, a fim de otimizar o processo seletivo e as condições oferecidas aos profissionais contratados, garantindo um corpo docente qualificado e contribuindo de forma significativa para a excelência educacional e o desenvolvimento contínuo do IFSP.

Dividido em cinco seções, além da introdução, o texto inicia com um referencial teórico que abrange desde uma introdução ao estudo do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) até a gestão de processos na administração pública e sua relação com o IFSP, incluindo a contratação por tempo determinado. Os procedimentos metodológicos são detalhados na terceira seção, seguidos por um estudo de caso que contextualiza a pesquisa na quarta seção. Na quinta seção, são apresentados os resultados e discussões, incluindo propostas de melhoria. Por fim, as considerações finais são apresentadas na sexta seção, consolidando as descobertas e apontando para futuras direções de pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Introdução ao estudo do BPM**

O BPM (Business Processes Management) ou Gestão de Processos de Negócio pode ser definido como uma disciplina gerencial para agilizar as operações e aumentar a eficiência de uma empresa, partindo de um princípio básico e elementar: processos são a base de uma organização. Ao focalizar na compreensão aprofundada das operações, o BPM facilita a identificação de oportunidades de melhoria, a redução de custos, o aumento da qualidade e a capacidade de adaptação às mudanças do ambiente de negócios. O BPM permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração de processos, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas, ele possibilita que as regras de

negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas (NUCCI, 2013).

Segundo Carvalho (2014), os processos podem ser identificados no contexto, medidos, geridos e alinhados com a estratégia do negócio, ou seja, integrados com as diretrizes (metas) e a tecnologia. Isto levou a um aumento de interesse no BPM. O BPM surge como uma resposta inovadora e estratégica para os desafios crescentes enfrentados pelas organizações no cenário dinâmico dos negócios. Sua evolução está profundamente enraizada na busca contínua por eficiência operacional, adaptação ágil e excelência em processos organizacionais. Ao longo do tempo, a BPM se transformou de uma abordagem centrada na automação de tarefas para uma disciplina integral, alinhada aos objetivos estratégicos das empresas.

Segundo Rabello (2023), as raízes do BPM remontam às práticas de gestão de processos que começaram a ganhar destaque na segunda metade do século XX. Inicialmente, os esforços estavam voltados para a análise e otimização de processos individuais, visando aprimorar a eficiência operacional em setores específicos das organizações. No entanto, à medida que as empresas enfrentavam demandas crescentes por flexibilidade, qualidade e agilidade, surgiu a necessidade de uma abordagem mais holística.

O termo "Gestão de Processos de Negócios" ganhou notoriedade na década de 1990, à medida que as organizações começaram a reconhecer a importância de uma visão integrada e orientada a processos. Para Baldam *et al.* (2009), o desenvolvimento dos computadores pessoais em conjunto com as novas tecnologias foram importantes motivadores da disseminação do uso da metodologia do BPM nas organizações. Tecnologias emergentes, como sistemas de automação de processos e ferramentas de modelagem, permitiram que as empresas mapeassem, analisassem e aprimorassem seus fluxos de trabalho de maneira mais eficiente.

Segundo Antunes (2006), a melhoria de processos é uma necessidade intrínseca para que as organizações respondam às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, bem como mantenham o nível competitivo de seus serviços. O BPM evoluiu para além da mera automação, incorporando conceitos de governança, melhoria contínua e alinhamento estratégico. O objetivo passou a ser não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de adaptação a mudanças, a inovação e a entrega de valor aos clientes.

As ferramentas do BPM não só descrevem o processo de negócio através de pessoas, máquinas, tarefas e sistemas, como também inclui a descrição de custos, consumo dos recursos e tempo necessário para cada um desses componentes. Permitem assim, uma melhor simulação dos cenários possíveis, gerando melhores métricas para avaliar o processo. Baldam *et al.* (2009) citam alguns fatores críticos para sucesso, como: apoio da alta direção, alinhamento com

estratégia da organização; pessoal com experiência e competências necessárias, estrutura orientada ao BPM clara e objetiva, entre outros.

No âmbito do BPM, o mapeamento de processos representa uma ferramenta essencial que possibilita uma compreensão visual e estruturada das operações empresariais. O mapeamento de processos, ao oferecer uma representação gráfica dos fluxos de trabalho, interações e subprocessos, desempenha um papel crucial na identificação, análise e otimização dos processos organizacionais. Não se limitando a uma simples representação gráfica; é uma abordagem abrangente que visa capturar as nuances e complexidades de como as atividades empresariais são executadas. Desde os passos iniciais da identificação dos processos até a criação de diagramas detalhados, o mapeamento oferece uma visão holística dos fluxos de trabalho, proporcionando às organizações ideias valiosas para tomada de decisões informada. (PERES, 2023)

Segundo Junior (2024), a implementação eficaz do BPM pode resultar em uma série de melhorias significativas para uma empresa, tais como: eficiência operacional, que inclui otimização de processos, o BPM permite analisar, redesenhar e otimizar os processos internos, eliminando redundâncias e gargalos, resultando em uma operação mais eficiente e de automação de tarefas rotineiras e manuais reduz a margem de erro, acelera os fluxos de trabalho e libera recursos para atividades mais estratégicas. Inclui também, agilidade e adaptabilidade, visibilidade e controle, alinhamento estratégico e o mais importante, satisfação do cliente, com uma entrega consistente e resposta rápida.

## **2.2 Gestão de processos na administração pública**

Transformações econômicas e sociais trouxeram a reforma do Estado e de sua administração para o centro da agenda política de diversos países. Nesse contexto, mudanças foram realizadas na forma de organizar o Estado e gerir a economia nacional, mas a evolução das práticas administrativas em direção ao interesse público e à democracia ainda permanece um desafio. (PAES DE PAULA, 2005)

Ainda segundo Paes de Paula (2005), a administração enfatiza mais os aspectos instrumentais da gestão do que os sociopolíticos: focaliza-se a eficiência dos processos gerenciais e delega-se a análise dos seus impactos para a ciência política. A fixação nas ideias de eficiência e empreendedorismo é antiga na história do setor público dos Estados Unidos. No século XIX, John Patterson já sugeria que a cidade é um grande negócio empresarial que tem o povo como acionista. Compartilhando desta visão, os reformadores sociais das primeiras

décadas do século XX elogiavam os métodos da administração científica, enfatizando que as reformas governamentais deveriam “abrir mão de sua benevolência em nome da eficiência”

Uma administração pública eficiente é o pilar de uma sociedade funcional e próspera. Ela se baseia na capacidade do governo de gerir recursos, implementar políticas e fornecer serviços de forma eficaz, transparente e responsável. Uma gestão pública eficiente requer uma série de elementos essenciais: transparência e prestação de contas, planejamento estratégico, gestão de recursos, a qual envolve não apenas o gerenciamento financeiro responsável, mas também a utilização eficaz de recursos humanos, materiais e tecnológicos, e também, capacitação e desenvolvimento de pessoal.

A Administração Pública se refere ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico (BRESSER PEREIRA, 1998). A administração pública é o conjunto de órgãos, entidades e agentes responsáveis pela gestão dos interesses coletivos e pela execução das políticas públicas em um Estado. No contexto democrático, a administração pública opera sob a divisão de poderes, um princípio fundamental que visa garantir o equilíbrio e a separação de funções entre os três poderes do Estado: Executivo, Legislativo e Judiciário.

O Poder Executivo é responsável pela implementação das leis e políticas públicas. Ele é chefiado pelo Presidente da República, Governadores ou Prefeitos, dependendo do nível de governo. O Executivo é encarregado de administrar os recursos do Estado, supervisionar os órgãos públicos e tomar decisões em nome do governo. Sua função é executar as leis aprovadas pelo Poder Legislativo e garantir que as políticas públicas sejam implementadas de maneira eficiente e eficaz. Por sua vez, o Poder Legislativo é responsável pela elaboração, discussão e aprovação das leis. Ele é composto pelo Congresso Nacional (no nível federal), pelas Assembleias Legislativas (nos estados) e pelas Câmaras Municipais (nos municípios). Os legisladores representam os interesses da população e têm o dever de criar leis que atendam às necessidades e aos direitos dos cidadãos. Além disso, o Legislativo exerce funções de fiscalização sobre o Poder Executivo, monitorando suas ações e garantindo a prestação de contas. (MARTINS, 2018)

O Poder Judiciário, por sua vez, é responsável por garantir a aplicação da lei e a justiça. Ele é composto por tribunais e juízes que interpretam as leis, resolvem disputas legais e garantem os direitos individuais. O Judiciário desempenha um papel fundamental na proteção dos direitos civis e na manutenção do Estado de Direito. Além disso, ele atua como um contrapeso aos outros poderes, garantindo que suas ações estejam de acordo com a Constituição e as leis vigentes. (MARTINS, 2018)

Esses três poderes do Estado - Executivo, Legislativo e Judiciário - operam de forma independente e interdependente, cada um com suas atribuições específicas, mas também com mecanismos de controle e equilíbrio entre si. Essa divisão de poderes é essencial para o funcionamento saudável da democracia e para garantir que nenhum órgão do governo exerça poder de forma arbitrária ou absoluta. Em conjunto, esses poderes formam o arcabouço institucional que sustenta a administração pública e promove o bem-estar da sociedade.

As universidades públicas desempenham um papel vital no sistema educacional e na administração pública de um país. Elas são instituições de ensino superior mantidas pelo Estado, cuja missão é fornecer educação de qualidade, realizar pesquisas acadêmicas e contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo e tem seus próprios princípios de reserva legal, especialidade e controle. São regidas pelos princípios básicos da Administração Pública que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, presentes no art. 37, caput da CF/88. (BRASIL, 1988)

A gestão de processos no âmbito da administração pública é uma abordagem fundamental para promover a eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados pelo governo. Ela se concentra na análise, mapeamento, otimização e monitoramento dos processos administrativos e operacionais, visando melhorar a entrega de serviços públicos, reduzir custos e eliminar desperdícios. Emerge como um novo modelo de gerenciamento, constituindo-se como uma disciplina gerencial voltada para o controle e a sustentação da transformação dos processos organizacionais, visando alcançar resultados superiores. (MARTINS, 2018)

A gestão de processos teve suas raízes nos princípios da administração científica de Frederick Taylor, que enfatizava a análise e a otimização dos processos de produção industrial para aumentar a eficiência. A gestão de processos como a conhecemos hoje começou a se desenvolver mais intensamente a partir da década de 1980, com a ascensão do movimento de melhoria contínua e qualidade total, especialmente com o surgimento do Lean Manufacturing no Japão. Nos anos 1990 e início dos anos 2000, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação (TIC), surgiu uma nova onda de interesse na gestão de processos, com a adoção de sistemas informatizados para automatizar e integrar os processos organizacionais. Isso levou ao desenvolvimento de metodologias como o BPM, que combina técnicas de modelagem de processos, automação de fluxos de trabalho e análise de desempenho para melhorar a eficiência e a eficácia das operações empresariais. (SANTOS, 2023)

O novo modelo de administração no setor público, tem como foco a obtenção de resultados e está intimamente ligada à qualidade dos serviços, visando assegurar a utilização transparente e eficiente dos recursos disponíveis para alcançar um serviço público de alta

qualidade. Para isso, é essencial que o setor público adote uma abordagem sistêmica, compreendendo o processo em sua totalidade, situando-o em um contexto mais amplo e, a partir disso, buscando atender plenamente às necessidades dos cidadãos que utilizam os serviços públicos.

### 2.3 O IFSP e a contratação por tempo determinado

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), especializada na oferta de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), criada por meio da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008). Esta Lei também instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual o IFSP é integrante.

Atualmente está presente em mais de 30 cidades com mais de 70 mil alunos em cursos técnicos integrados ao ensino médio, graduação, pós-graduação e cursos livres.

A contratação de professores substitutos nos Institutos Federais é regulada pela Lei 8.745/93 (BRASIL, 1993), uma legislação que estabelece os parâmetros e condições para atender a demandas temporárias de excepcional interesse público na instituição. Esta legislação, ao nortear as práticas de contratação, visa garantir a continuidade e a qualidade do ensino, assegurando a eficiência administrativa diante de contingências.

Conforme delineado no art. 2º, parágrafo I, desta lei, a contratação de professores substitutos é permitida em casos de vacância, afastamentos, licenças e nomeações para determinados cargos administrativos, tais como reitor, vice-reitor, pró-reitor e diretor de *campus*. Essa abrangência de circunstâncias visa abordar uma variedade de cenários emergenciais que possam impactar a composição do corpo docente.

Além disso, é estabelecido que esses afastamentos não devem ultrapassar 20% do total de docentes efetivos em exercício na instituição, conforme disposto no parágrafo 2º do mesmo artigo. Essa limitação visa equilibrar a preservação da estabilidade do corpo docente efetivo com a necessidade de prover temporariamente vagas que possam surgir em virtude das condições previstas na legislação.

Outra informação relevante na lei informa sobre o regime de trabalho, que é restrito a 20 ou 40 horas semanais, conforme estipulado no parágrafo 10. Essa especificação visa não apenas garantir a efetiva cobertura das atividades acadêmicas, mas também assegurar que os profissionais contratados mantenham um equilíbrio saudável entre suas responsabilidades laborais e a preservação de sua qualidade de vida.



No que tange à duração dos contratos, o art. 4º, parágrafo único, II, determina que esses acordos não devem ultrapassar o período de 2 anos. Adicionalmente, o pessoal contratado não pode ser readmitido antes de decorridos 24 meses do encerramento do contrato anterior, como descrito no art. 9º, inciso III.

A remuneração dos professores substitutos também é pautada pela Lei 8.745/93 (BRASIL, 1993), especificada no art. 7º, inciso I, que estabelece que a remuneração não deve ultrapassar o valor fixado para os servidores em final de carreira das mesmas categorias.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo central deste estudo é realizar um mapeamento detalhado do processo seletivo adotado pelo IFSP para a contratação de professores substitutos partindo do pedido de um substituto até a homologação do resultado do processo seletivo. O foco será compreender e analisar as etapas desde a origem da demanda, o edital, as etapas do processo seletivo até a homologação no diário oficial da união. O intuito é identificar pontos críticos, gargalos e oportunidades de melhoria, destacando o impacto da gestão por processos nesse contexto.

Sob a perspectiva dos objetivos, a pesquisa é de natureza qualitativa, uma vez que não interfere no fenômeno em questão, limitando-se a revelar suas características para a geração de conhecimento aplicável (GIL, 2022).

No artigo, foram empregadas estratégias de pesquisa que incluíram a pesquisa documental, utilizando documentos internos da organização (MARTINS, 2004); a pesquisa bibliográfica, que envolveu a revisão de fontes no embasamento teórico do artigo (MALHOTRA, 2001); e a abordagem de estudo de caso, que se aprofundou na análise de uma unidade organizacional específica, neste caso o IFSP (YIN, 2015).

### 4. ESTUDO DE CASO

A necessidade premente de professores substitutos está majoritariamente ligada aos afastamentos para qualificação, nos quais um docente efetivo pode se ausentar por até 48 meses para estudos. Existem outras hipóteses de contratação de professor substituto, como vacância do cargo, nomeação para ocupar cargo de direção de reitor, pró-reitor e diretor geral de *campus* e vários outros afastamentos, como afastamento para servir a outro órgão ou entidade, licença para tratamento de saúde, quando superior a sessenta dias, licença gestante, licença para acompanhar cônjuge ou companheiro, entre outros.

Diante dessa demanda, o IFSP adota um procedimento padronizado para seus diversos *campi* no processo seletivo simplificado de professor substituto. Centraliza a publicação de um edital único, abrangendo todas as vagas solicitadas e deferidas de professor substituto. Este edital detalha informações como o período de inscrição, prazos, valores, áreas requeridas, *campus* de atuação, remuneração conforme o nível de formação, além de apresentar as regras gerais da lei de contratação temporária.

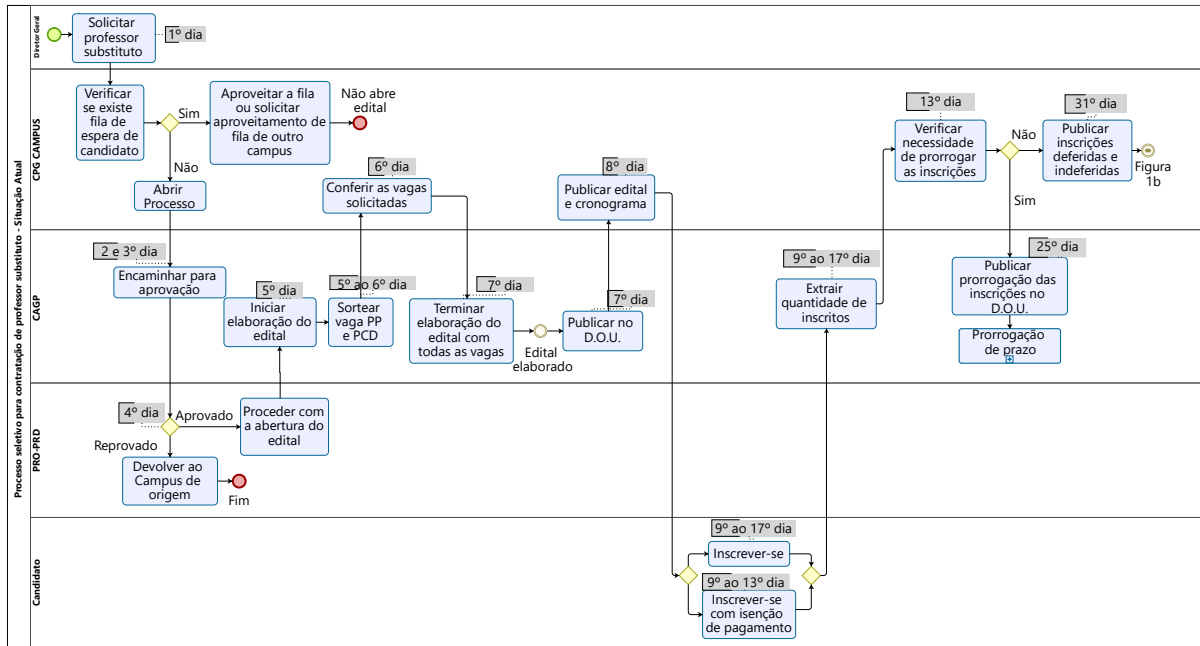
No entanto, a análise detalhada desse processo revela que o período transcorrido desde a requisição de um professor substituto até a validação do resultado final normalmente se estende por cerca de 2 meses. Contudo, caso haja prorrogação do prazo de inscrição, este intervalo de tempo é ampliado, chegando a até 4 meses.

Quando ocorre alguma dessas hipóteses passíveis de contratação de professor substituto, a direção geral do *campus* comunica a reitoria dessa necessidade, e se não for o caso de afastamento imediato, o docente efetivo aguarda até a contratação do substituto. No caso de afastamento para qualificação em que o docente a ser afastado é contemplado no afastamento remunerado, ele aguarda até que o processo de contratação de substituto termine. Porém, quando o docente já está afastado e ocorre uma vacância, seja porque o prazo de 2 anos de contrato substituto finalizou, ou porque o professor substituto encerra o contrato antecipadamente, o quadro de professores fica defasado e esses quatro meses podem trazer um grande prejuízo aos alunos da instituição e aos professores que absorvem a carga de aulas.

Dados obtidos no sistema unificado de administração pública (SUAP, 2023) revelam a significativa presença de professores substitutos, totalizando 404 contratos vigentes em novembro de 2023. Ao longo do período de 2021 a 2023, foram conduzidos 14 processos seletivos para a contratação de professores substitutos, distribuídos em 6 em 2021, 4 em 2022 e 4 em 2023, com um total de 599 vagas.

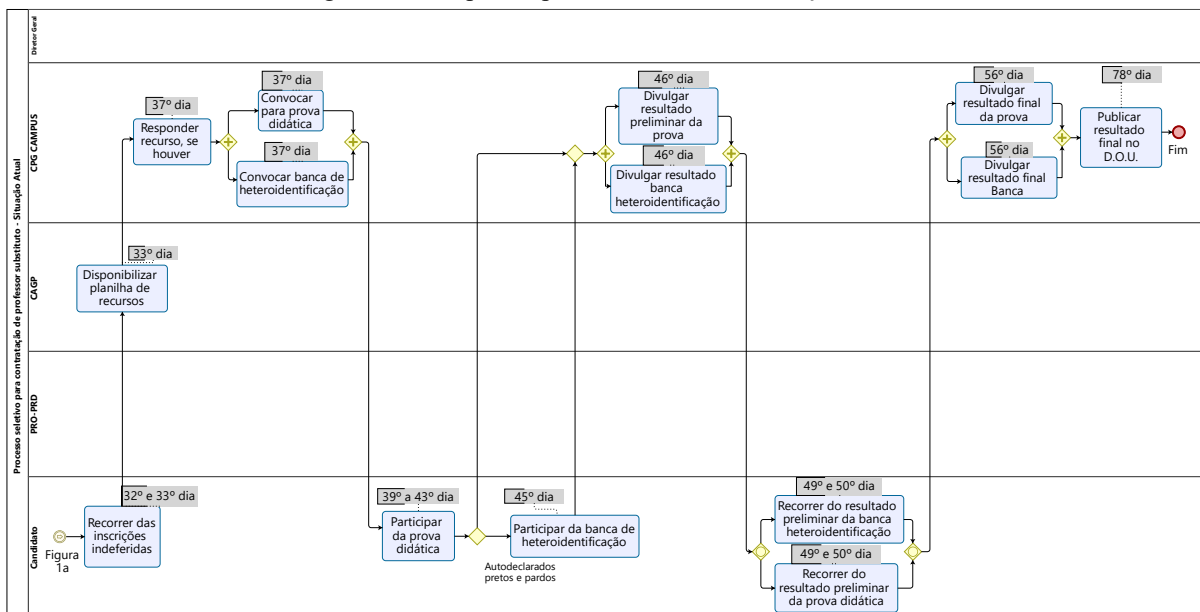
Nas figuras 1a, 1b e 2, elaboradas com o uso do software *Bizagi Modeler* (BIZAGI, 2023) estão mapeadas as etapas de um processo seletivo realizado em 2023 com a duração de cada etapa.

Figura 1a – Etapas do processo seletivo – Situação Atual



Fonte: Elaboração própria

Figura 1b – Etapas do processo seletivo – Situação Atual



Fonte: Elaboração própria

Conforme ilustrado nas Figuras 1a e 1b, a primeira etapa para a requisição de um edital é iniciada pelo diretor geral, que identifica a necessidade correspondente. Ao receber a solicitação, o setor de gestão de pessoas examina a área do docente e verifica a existência de editais em aberto nos *campi*. Caso haja um edital em aberto com candidato interessado na vaga, não se torna necessário abrir um novo edital.

Na ausência de uma fila de candidatos aprovados, um processo é iniciado para obter aprovação para a contratação de um substituto. Este processo passa pela Coordenadoria de Admissão e Gestão de Pessoal (CAGP) e pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PRO-PRD). Se o processo for reprovado, é devolvido ao *campus* de origem e encerrado. Se aprovado, integra-se ao edital.

A CAGP elabora o edital, realiza o sorteio das vagas destinadas a pretos e pardos (PP) e pessoas com deficiência (PCD), realiza uma conferência com os *campi* para garantir a precisão, finaliza a elaboração do edital e o publica no site e no Diário Oficial da União (DOU). Cada *campus* divulga o edital e o cronograma do processo seletivo em suas páginas oficiais, permitindo que os candidatos iniciem o processo de inscrição. No caso deste edital, o período de inscrição foi de 18 (dezoito) dias, com os primeiros 7 dias destinados ao pedido de isenção de pagamento, no qual os candidatos inscritos no CadUnico podem solicitar a isenção do pagamento.

Dois dias antes do encerramento do período de inscrições (25º dia), a Coordenadoria de Admissão e Gestão de Pessoal (CAGP) realiza uma extração dos candidatos inscritos para avaliar a necessidade de prorrogar as inscrições. Caso não seja necessária a prorrogação, o processo continua com os *campus* divulgando no site as inscrições deferidas e indeferidas, possibilitando que os candidatos apresentem recursos para as inscrições indeferidas.

Após a análise dos recursos (37º dia), é publicada a convocação para a prova didática, bem como a convocação para a banca de heteroidentificação dos candidatos autodeclarados pretos e pardos. A prova didática é realizada por volta do 40º dia, na qual cada candidato dispõe de 15 minutos para apresentar uma aula à banca avaliadora. Cerca do 45º dia, ocorre a banca de heteroidentificação, na qual todos os candidatos que se inscreveram para a cota PP devem comparecer ao *campus* São Paulo para a avaliação.

Posteriormente, é divulgado o resultado preliminar, abrindo-se o prazo para recurso tanto da prova quanto da heteroidentificação. O resultado final dos dois recursos é anunciado no 56º dia, e a homologação ocorre no 78º dia, com a publicação do resultado final no DOU.

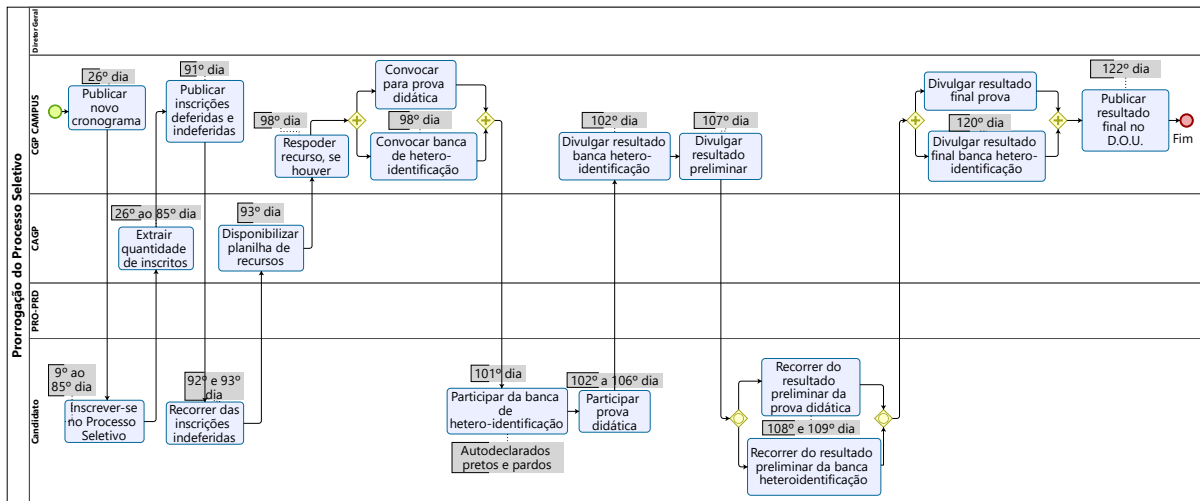
A figura 2 ilustra o processo quando as inscrições são prorrogadas. A partir do 25º dia a CAGP publica a prorrogação das inscrições no DOU, no dia seguinte o *campus* publica o

novo cronograma com as novas datas e o candidato tem mais 49 dias para fazer a inscrição. Após esse período cada *campus* publica as inscrições deferidas e indeferidas e abre-se o prazo para o candidato entrar com recurso. Os próximos passos são os mesmos da figura 1, com a diferença que a publicação final no DOU ocorre no 122º dia.

Em editais anteriores foi visto que havia mais de uma prorrogação, que normalmente ocorre quando não há muitos candidatos inscritos.

Percebe-se que no geral as etapas seguem um fluxo coerente, mas existem gargalos que podem ser melhorados.

Figura 2 – Prorrogação do processo seletivo – Situação atual



Fonte: Elaboração própria

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A contratação de professores substitutos no Instituto Federal de São Paulo (IFSP), regida pela Lei 8.745/93 (BRASIL, 1993), enfrenta desafios que afetam a dinâmica acadêmica e a resposta às demandas institucionais. O tempo necessário para esse processo é um fator crucial, normalmente estendendo-se por aproximadamente dois meses. Contudo, prorrogações no prazo de inscrição podem ampliar consideravelmente esse período. O BPM entra como uma importante ferramenta de melhoria, execução e monitoramento de processos (NUCCI, 2023).

Dados do IFSP revelam a frequência desses processos, mostrando que ao longo de três anos foram realizados 14 processos seletivos para contratação de professores substitutos. Esse número expressivo demonstra a relevância desse mecanismo para suprir necessidades

temporárias de docentes na instituição, refletindo-se também no contingente atual de 404 professores substitutos em novembro de 2023.

Essa demanda por substituições destaca a importância de um processo seletivo ágil e eficiente para garantir a continuidade e qualidade do ensino. Nesse sentido, o BPM contribui para a análise de desempenho para melhorar a eficiência e eficácia de seus processos (SANTOS, 2023). No entanto, há desafios estruturais. A limitação dos contratos a dois anos dificulta a continuidade do trabalho de professores, e a impossibilidade de recontração por 24 meses após o término do contrato limita a familiaridade do corpo docente com a instituição (BRASIL, 1993).

Além disso, a remuneração, muitas vezes considerada baixa em relação ao mercado, pode desestimular a contratação de profissionais altamente qualificados, impactando diretamente na excelência do corpo docente e, conseqüentemente, na qualidade do ensino oferecido pelo IFSP.

Esses desafios têm um impacto direto na gestão acadêmica, dificultando a retenção de talentos, a continuidade de projetos de longo prazo e a atração de profissionais altamente capacitados para áreas específicas do conhecimento. Estratégias que visem à flexibilização nos contratos e à valorização salarial dos professores são essenciais para superar tais desafios, garantindo um corpo docente qualificado e atendendo às demandas acadêmicas da instituição.

Considerando o fluxo do processo seletivo, é possível observar alguns gargalos, como o período de inscrições que pode ser reduzido, o intervalo considerável entre a prova didática, realizada por volta do 40º dia, e a homologação, que ocorre no 78º dia do processo. Essa extensão pode indicar a presença de procedimentos intermediários que demandam uma revisão em termos de eficiência. Identificar e otimizar essas etapas pode contribuir significativamente para uma redução no tempo total do processo.

Outro aspecto a ser considerado é a possível prorrogação das inscrições, medida adotada em situações em que há poucos candidatos inscritos. Essa prática, verificada em editais anteriores, sugere a existência de desafios na atração de interessados ou, possivelmente, uma falha na comunicação do processo seletivo. Estratégias proativas para aumentar a visibilidade e atratividade do edital desde o início podem minimizar a necessidade de prorrogações frequentes.

A realização da banca de heteroidentificação, que ocorre no 45º dia, e a publicação final no 122º dia, quando há prorrogação, representa outro ponto que merece atenção crítica. Este período prolongado pode impactar a eficiência do processo e requer uma análise cuidadosa para identificar oportunidades de agilização sem comprometer a qualidade do procedimento.

Adicionalmente, a análise de recursos após a divulgação do resultado preliminar, que ocorre no 37º dia, e a homologação no 78º dia, indicam um intervalo razoável. No entanto, explorar maneiras de simplificar ou acelerar esses procedimentos pode contribuir para uma conclusão mais ágil do processo.

A demora no fechamento do processo, indo além do prazo ideal, pode ter implicações negativas para a instituição, impactando a disponibilidade de professores para disciplinas e atividades acadêmicas. Portanto, a otimização do processo não apenas beneficiaria a eficiência administrativa, mas também garantiria a prontidão e disponibilidade dos docentes contratados.

A proposta de melhoria é apresentada na tabela 1.

Tabela 1 - Contratação de professor substituto - Situação futura

<b>Cronograma Processo Seletivo Simplificado para contratação de Professor Substituto - Situação Futura</b>	<b>Dias utilizados para a tarefa</b>	<b>Ordem cronológica</b>
Solicitar professor substituto	1	1
Encaminhar para aprovação	2	3
Devolver ao <i>campus</i> de origem e proceder abertura edital	1	4
Iniciar elaboração do edital	1	5
Sortear vaga PCD/PP e Conferir vagas solicitadas	1	6
Terminar elaboração do edital com todas as vagas e publicar no D.O.U.	1	7
Período de Inscrição (inclui 4 dias com pedido de isenção de pagamento)	8	15
Verificar necessidade de prorrogar as inscrições	1	13
<i>Câmpus</i> publicam temas e referências no site.	1	14
Publicar inscrições deferidas e indeferidas	1	16
Recorrer das inscrições indeferidas	1	17
Disponibilizar planilha de recursos.	1	18
Responder recurso, convocar para prova didática e convocar para banca heteroidentificação	2	20
Período de prova didática e banca heteroidentificação virtual	2	23
Divulgar resultado preliminar da prova e divulgar resultado preliminar da banca heteroidentificação	1	24
Recurso do resultado preliminar da prova didática e da banca de heteroidentificação	1	25
Divulgar resultado preliminar da prova didática e da banca de heteroidentificação	4	29
<i>Campus</i> homologa no DOU resultado final do PSS	1	30
<b>PRORROGAÇÃO</b>		
Publicar prorrogação das inscrições no D.O.U.	1	13
Publicar novo cronograma	1	14
Novo prazo de inscrições (+ 8 dias)	8	23
Publicar inscrições deferidas e indeferidas.	2	25
Recurso das inscrições indeferidas	3	28
Responder recurso, convocar para prova didática e convocar para banca heteroidentificação dos candidatos	1	29
Período de prova didática e banca de heteroidentificação	2	31
Divulgar resultado preliminar prova e banca de heteroidentificação	1	32

Recorrer do resultado preliminar da prova didática e banca heteroidentificação	3	35
Divulgar resultado final da prova e da banca de heteroidentificação	2	37
Publicar resultado final no D.O.U.	1	38

Fonte: Elaboração própria

A proposta de melhoria sugerida começa com a alteração no período de inscrição que passa a ser de 8 dias e não 18. O pedido de isenção pelos candidatos também diminui e passa a ser de 4 dias. Outro ponto que é alterado é o prazo de recursos que diminui de 2 para 1 dia. Também diminui de 3 para 2 dias o período da prova didática e as publicações no site são menos espaçadas. Outro ponto considerado um gargalo nesse processo foi a questão da banca de heteroidentificação. Uma proposta de melhoria seria a realização da heteroidentificação virtual ao invés de presencial somente na cidade de São Paulo nos mesmos dias da prova didática. Os prazos para responder aos recursos também são menos espaçados (1 dia) e o resultado é divulgado um dia após a resposta contra os recursos da prova didática e da banca de heteroidentificação. Também passa a ser de um dia a diferença entre o resultado final e a homologação no DOU. Assim, o processo passa de 78 para 30 dias.

Caso haja prorrogação, diminui-se também o período de inscrições para 8 dias e todos os outros prazos mencionados também são diminuídos chegando-se a homologação no 38º dia e não mais no 122º dia.

A redução de tempo proposta no processo de contratação de professores substitutos é uma proposta a ser estudada, e que pode ser viável, desde que seja feita de forma estratégica e cuidadosa para garantir a eficiência e a qualidade do processo seletivo. A diminuição do período de inscrição de 18 para 8 dias, assim como a redução do prazo para solicitação de isenção de pagamento para 4 dias, pode ajudar a acelerar o início do processo sem comprometer a participação efetiva dos candidatos. Além disso, a redução do prazo de recursos de 2 para 1 dia e a diminuição do período da prova didática de 3 para 2 dias podem contribuir para um cronograma mais enxuto, mantendo a integridade do processo de avaliação.

A proposta de realizar a banca de heteroidentificação virtual em vez de presencial também pode ser uma alternativa válida para simplificar o processo logístico, desde que seja garantida a eficácia e a precisão da avaliação. Além disso, a redução dos prazos para responder aos recursos e a divulgação mais rápida do resultado final podem proporcionar uma experiência mais transparente e ágil para os participantes.



Uma outra proposta que pode ser avaliada é a descentralização do processo seletivo para cada *campus*, de forma a adequar os prazos de acordo com a necessidade e realidade de cada unidade.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental destacar que a otimização dos procedimentos, considerando uma revisão criteriosa das normativas vigentes e a busca por alternativas que valorizem e atraiam profissionais qualificados, é crucial para superar esses desafios. A agilidade e eficiência no processo seletivo, aliadas à valorização salarial condizente com as exigências do mercado, são pilares fundamentais para reter talentos e manter um corpo docente consistente e motivado.

Nesse sentido, a busca contínua por estratégias que ofereçam flexibilidade nos contratos, permitindo a continuidade de profissionais qualificados, e a revisão dos critérios salariais são medidas essenciais. Afinal, elas não apenas impactam positivamente a gestão acadêmica, mas também garantem a excelência no ensino, contribuindo diretamente para a formação de profissionais capacitados e o crescimento contínuo da instituição.

A proposta de melhoria para o processo de requisição de edital para contratação de docentes demonstra uma abordagem consciente e estratégica para otimizar cada etapa do procedimento

Um dos pontos inovadores da proposta é a introdução da heteroidentificação virtual, eliminando a necessidade de deslocamento para São Paulo. Essa mudança não apenas simplifica o processo logístico, mas também aborda um potencial gargalo, tornando o procedimento mais acessível e eficiente para candidatos de diferentes regiões.

A compactação dos prazos entre as etapas do processo, como as respostas aos recursos e a divulgação do resultado final, é uma estratégia eficaz para garantir uma conclusão mais rápida e uma comunicação imediata dos resultados aos candidatos. Isso não apenas acelera o processo, mas também proporciona uma experiência mais transparente e ágil para os participantes.

O impacto geral da proposta nas durações totais do processo é notável, reduzindo o tempo de 78 para 30 dias. Também se melhora muito no caso de prorrogação de inscrição, que passa de 122 para 38 dias. E a possibilidade de descentralizar o processo seletivo para que cada *campus* possa ajustar os prazos de acordo com suas necessidades é uma proposta a ser estudada também. O BPM oferece uma contribuição significativa para os processos administrativos na

esfera educacional pública, possibilitando uma gestão mais estratégica e orientada para resultados, aprimorando a eficiência, transparência e qualidade de suas operações.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Junior. **Os paradigmas na engenharia de produção**. Capítulo 2. Gestão de Processos. COPPE/UFRJ, 2006.

BALDAM, Roquemar.; VALLE, Rogerio.; PEREIRA, Humberto.; HILST, Sérgio.; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2 ed. São Paulo: Érica, 2009.

BIZAGI. Bizagi Modeler, 2023. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/plataforma/modeler>. Acesso em: 20 de nov. de 2023.

BRASIL. Lei nº 8745/1993, de 09 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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8745cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745cons.htm). Acesso em 01 de dez. de 2023.

BRASIL. Lei 11.892/2008, 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: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 12 de nov. de 2023.

BRESSER PEREIRA, Luiz. Carlos.; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CARVALHO, Paulo. A evolução da gestão de processos de negócios como uma disciplina profissional BPM. **Jornal Konpax BPM Group**, Fortaleza, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MACHADO JUNIOR, Ademir. Vicente. **Introdução ao BPM: O que é e como ele pode beneficiar sua empresa**. Tiflux, 2024. Disponível em: <https://tiflux.com/blog/introducao-ao-bpm-o-que-e-como-ele-pode-beneficiar-sua-empresa/>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2024.

MALHOTRA, Naresh. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

MARTINS, Sergio. Pinto. **Teoria Geral do Estado**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

NUCCI, Camila Soares. **Pré-requisitos para implantação bem sucedida de sistema ERP em empresa de pequeno porte: estudo de caso empresa Ogramac Engenharia de Superfície**. 2013. Trabalho de Graduação (Tecnologia em Gestão Empresarial) - Faculdade de Tecnologia de São Sebastião, São Sebastião, 2013.

PAES DE PAULA, Ana Paula. **Por uma nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PERES, Marina Machado. **Mapeamento de processos: um estudo de caso em uma empresa do ramo da construção civil**. 133 p. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Pampa, Campus Bagé, Bagé, 2023.

RABELLO, Guilherme. BPM: o que é, como funciona e como implementar? SiteWare, 2023. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/processos/bpm-business-process-management/>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

SANTOS, Virgilio Marques. Frederick Taylor e Gestão Científica: Taylorismo. FM2s – Educação Consultoria, 2023. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/frederick-taylor-e-taylorismo>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública. São Paulo, SP. Disponível em: <https://suap.ifsp.edu.br/>. Acesso em: 02 de dez. de 2023.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.