

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



SARA BAHIA COSTA

**BANCO ATIVO PARA BUSCA ATIVA DE PROFESSORES SUBSTITUTOS NA REDE
ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO**

VITÓRIA

2025



PLANO DE AÇÃO

BANCO ATIVO PARA BUSCA ATIVA DE PROFESSORES SUBSTITUTOS NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO ESPÍRITO SANTO

*Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um
Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-
Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão
Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público
do Espírito Santo (ESESP), como requisito
parcial para obtenção do título de Especialista
em Gestão Pública e Inovação. Orientadora:
Professora Dra. Ana Carolina Júlio, ESESP.*

VITÓRIA

2025



PLANO DE AÇÃO (TCC)

PRODUTO TÉCNICO

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Sara Bahia Costa

Cargo: Analista do Executivo - Psicóloga

Lotação: Secretaria de Estado da Educação

Atuação: Gerência de Gestão de Pessoas – Subgerência de Pessoal Transitório



RESUMO

A continuidade pedagógica depende de processos eficientes de gestão de pessoas, especialmente em redes públicas de grande porte, onde o absenteísmo docente e a escassez de professores representam desafios estruturais. Na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, a ausência de um mecanismo institucional de mobilização rápida de docentes resulta em práticas improvisadas, descentralizadas e pouco padronizadas, o que amplia o tempo de resposta e compromete o cumprimento do calendário escolar. Este Plano de Ação propõe a criação de um Banco Ativo de Professores Substitutos, estruturado como um sistema digital integrado capaz de centralizar informações, agilizar consultas e automatizar a comunicação com docentes disponíveis. A metodologia utilizada inclui pesquisa documental, revisão de literatura sobre escassez docente, absenteísmo e inovação pública, além da aplicação de questionários a gestores escolares para diagnóstico situacional. O produto técnico prevê formulário de cadastramento, banco de dados atualizado trimestralmente, integração ao WhatsApp e painel de consulta para diretores. Espera-se que a solução reduza significativamente o tempo médio de substituição, promova padronização, fortaleça a governança digital da SEDU e minimize prejuízos ao processo de ensino-aprendizagem. O estudo demonstra que a inovação incremental, aplicada à gestão educacional, é um caminho viável e de baixo custo para modernizar fluxos, otimizar recursos e garantir maior estabilidade pedagógica na rede pública estadual.

Palavras-chave: 1. inovação. 2. substituição docente. 3. educação pública.



ABSTRACT

The continuity of pedagogical activities depends on efficient human resource management, especially in large public education networks where teacher absenteeism and shortages pose structural challenges. In the Espírito Santo State Education Network, the absence of an institutional mechanism for the rapid mobilization of substitute teachers results in improvised, decentralized, and inconsistent practices, increasing response time and compromising the school calendar. This Action Plan proposes the creation of an Active Substitute Teacher Database, structured as an integrated digital system capable of centralizing information, streamlining searches, and automating communication with available teachers. The methodology includes documentary research, a literature review on teacher shortages, absenteeism, and public-sector innovation, as well as the application of questionnaires to school administrators to diagnose current practices. The proposed technical product includes a digital registration form, a database updated quarterly, WhatsApp integration, and a consultation dashboard for principals. The solution is expected to significantly reduce the average time required to replace absent teachers, promote standardization, strengthen SEDU's digital governance, and minimize losses in teaching and learning. The study demonstrates that incremental innovation applied to educational management is a feasible and cost-effective approach to modernize processes, optimize resources, and ensure greater pedagogical stability in the state's public school network.

Keywords: 1. innovation. 2. teacher substitution. 3. public education.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO	8
3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA	9
4 OBJETIVOS DO PRODUTO TÉCNICO	9
5 REFERENCIAL TEÓRICO	10
6 METODOLOGIA UTILIZADA	15
7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO	16
8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO	16
9 ASPECTOS INOVADORES	17
10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	17
11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO	18
12 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO	19
REFERÊNCIAS	21



1 INTRODUÇÃO

A gestão eficiente de recursos humanos é um dos pilares para o bom funcionamento das políticas educacionais, especialmente em redes públicas de grande porte. A Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo, composta por 438 unidades escolares distribuídas em diferentes municípios e modalidades de ensino, enfrenta desafios estruturais e operacionais para garantir a continuidade das atividades pedagógicas diante de afastamentos temporários de docentes.

Todos os anos, a SEDU registra um número significativo de licenças, afastamentos médicos e ausências justificadas, o que desafia e sobrecarrega no cotidiano escolar. Embora a Portaria nº 163-R, de 11 de junho de 2025, estabeleça diretrizes claras para suprimentos temporários, sua aplicação ainda depende de práticas locais, muitas vezes improvisadas, que variam conforme a experiência e a rede de contatos de cada Diretor Escolar.

Atualmente, as escolas buscam professores substitutos por meio de telefonemas, mensagens informais e consultas a contatos pessoais. Esse modelo descentralizado, reativo e heterogêneo resulta em atrasos na substituição, perda de aulas e impactos diretos no desempenho dos estudantes. A ausência de um mecanismo institucional de mobilização docente torna o processo lento e ineficiente, especialmente quando a substituição deve seguir os incisos IV e V da Portaria 163-R, que priorizam a ampliação da carga horária de professores já vinculados à escola ou à Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo.

Nesse contexto, a presente proposta de Plano de Ação busca oferecer uma solução tecnológica inovadora para um problema cotidiano: a criação de um Banco Ativo de Professores Substitutos, integrado a ferramentas de comunicação e atualizado periodicamente. A finalidade é permitir que gestores escolares identifiquem, em tempo real, docentes habilitados e disponíveis para assumir substituições temporárias, garantindo agilidade, padronização e continuidade pedagógica.

A pergunta-problema que orienta esta proposta é: Como implementar um banco de dados ativo de professores para agilizar a substituição em casos de afastamentos temporários na Rede Estadual de Ensino do Espírito Santo?



2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O produto consiste na concepção e implantação de um Sistema Digital Integrado de Mobilização Docente, composto por:

- Formulário Digital de Cadastro para professores interessados em atuar como substitutos;
- Banco de Dados Ativo, atualizado trimestralmente;
- Integração com WhatsApp para confirmação imediata de disponibilidade;
- Painel de Consulta para Diretores, com filtros por escolas, componentes curriculares, dias da semana e carga horária.

Espera-se que o sistema reduza drasticamente o tempo de resposta entre o afastamento do professor e o início da substituição, contribuindo para:

- Otimização da gestão de pessoas;
- Garantia da continuidade pedagógica;
- Cumprimento da Portaria 163-R/2025;
- Fortalecimento da inovação incremental dentro da SEDU.



3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Atualmente substituição de professores acontece de forma reativa e descentralizada dependente quase exclusivamente das estratégias individuais de cada Diretor Escolar. A ausência de um procedimento institucional faz com que as escolas desenvolvam métodos próprios, frequentemente informais e baseados em redes de contatos pessoais. Esse cenário inclui:

- Ligações telefônicas para docentes que já atuaram na escola;
- Envio de mensagens improvisadas em grupos de WhatsApp;
- Tentativas sucessivas de contato com servidores que, muitas vezes, não tinham disponibilidade;
- Falta de registro sistematizado da oferta e demanda de substituições.

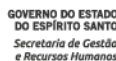
Essas práticas geravam tempo de resposta elevado, resultando em:

- Aumento de aulas vagas;
- Descontinuidade no ensino;
- Improvisação de atividades de acolhimento sem caráter pedagógico;
- Acúmulo de funções e desgaste emocional dos gestores;
- Insatisfação dos estudantes e das famílias.

4 OBJETIVOS DO PRODUTO TÉCNICO

4.1 OBJETIVO GERAL

Implementar um banco de dados digital, ativo e institucionalizado para a rápida mobilização de professores substitutos, garantindo agilidade na reposição docente, continuidade pedagógica e otimização da gestão de pessoas na Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo.



4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Instituir um processo sistematizado de inscrições para docentes interessados, permitindo o registro de componentes curriculares, escolas de preferência, dias da semana e respectivos horários disponíveis;
- Implementar uma política institucional de atualização trimestral dos dados, assegurando confiabilidade e monitoramento contínuo;
- Desenvolver mecanismo automatizado de envio de mensagens via WhatsApp, possibilitando confirmação imediata do professor indicado;
- Disponibilizar painel digital para Diretores realizarem consultas rápidas;
- Reduzir o tempo médio de substituição;
- Produzir indicadores gerenciais para apoiar decisões da SEDU.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 A ESCASSEZ DOCENTE: CAUSAS ESTRUTURAIS, ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS

A escassez de professores é um fenômeno global, porém adquire características específicas no contexto latino-americano e, de modo mais intenso, no Brasil. Pesquisas recentes indicam que o abandono da profissão docente resulta de fatores interligados, que se distribuem entre dimensões estruturais, organizacionais e pessoais (LEAL; ALVES, 2024).

Entre os fatores estruturais, destaca-se a histórica desvalorização da carreira docente no país. Teixeira (2025) afirma que a baixa remuneração, quando comparada a profissionais com escolaridade equivalente, constitui um dos elementos mais determinantes para o desinteresse e para a evasão da carreira. Apesar de o salário não explicar isoladamente o abandono, representa um elemento central na decisão dos profissionais. Nesse sentido, Leal e Alves (2024) defende que políticas de valorização salarial são imprescindíveis para a permanência dos docentes e para o fortalecimento da identidade profissional.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



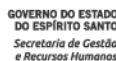
A desvalorização simbólica do magistério também se configura como aspecto relevante. Conforme Gonçalves et al. (2025), há uma percepção generalizada entre professores de que sua função possui baixo prestígio social. A pesquisa internacional TALIS aponta que somente 11,4% dos docentes brasileiros sentem-se valorizados socialmente, percentual inferior ao observado em diversos países (TALIS/OECD, 2018). Leal e Alves (2024) indicam que essa percepção atua como fator de desgaste emocional e reforça sentimentos de invisibilidade e marginalização institucional.

Os fatores organizacionais envolvem essencialmente as condições de trabalho. A sobrecarga laboral, decorrente da multiplicidade de tarefas e do acúmulo de funções, figura como um dos eixos mais críticos da profissão. Muitos docentes atuam em mais de um vínculo escolar e chegam a trabalhar em três turnos, o que gera fadiga crônica, desgaste físico e aumento da rotatividade (GONÇALVES et al., 2025). Tarefas como planejamento de aulas e correção de avaliações, frequentemente executadas fora do horário de trabalho, agravam essa sobrecarga (TEIXEIRA, 2025).

No âmbito dos fatores pessoais, destacam-se o sofrimento emocional e o estresse ocupacional. O estresse docente é apontado como forte preditor da intenção de abandono (LEAL; ALVES, 2024). A ausência de suporte institucional, segundo Gonçalves et al. (2025), potencializa sentimentos de frustração, solidão profissional e perda de autoestima. Gonçalves et al. (2025) enfatizam que tais condições contribuem para o adoecimento psíquico e para a desmotivação, ampliando o risco de abandono.

Outro conjunto de fatores está relacionado ao contexto escolar e às interações em sala de aula. A indisciplina e o desinteresse dos estudantes são frequentemente apontados como estressores significativos, capazes de gerar insatisfação profissional. Quando combinados com salas superlotadas e ausência de apoio pedagógico, tais elementos intensificam a intenção de evasão da carreira docente (LEAL; ALVES, 2024).

A literatura aponta que professores tendem a permanecer na carreira quando encontram ambientes que promovem autonomia, reconhecimento e participação nas decisões institucionais. Leal e Alves (2024) destaca que a percepção de influência nas políticas escolares reduz a probabilidade de abandono, sobretudo entre professores iniciantes. Leal e Alves (2024) reforça que a participação docente na governança escolar fortalece a identidade profissional e aumenta



o comprometimento institucional.

Em síntese, a análise da escassez docente evidencia que a permanência dos profissionais depende de um conjunto de fatores que perpassam a valorização profissional, a melhoria das condições de trabalho e o fortalecimento do suporte institucional. A compreensão desses elementos é fundamental para o desenho de políticas públicas que reduzam a rotatividade e assegurem a continuidade do processo pedagógico.

5.2 O ABSENTEÍSMO DOCENTE E SEUS IMPACTOS: ORGANIZAÇÃO ESCOLAR, APRENDIZAGEM E DESIGUALDADES

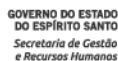
O absenteísmo docente representa um dos principais desafios contemporâneos da gestão pública da educação. Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) apontam que, em 2019, 15,1% dos vínculos docentes da rede pública registraram ao menos uma ausência durante o ano letivo, afetando diretamente a dinâmica organizacional das escolas (PORTO et al., 2021).

As ausências não planejadas — especialmente quando não há substituição imediata — resultam em aulas vagas, que afetam o tempo de instrução e a continuidade pedagógica. A literatura demonstra que interrupções prolongadas ou frequentes impactam negativamente o desenvolvimento de habilidades em leitura, matemática e ciências (BARBOSA; ARAÚJO; AZONI, 2022). Em contextos de vulnerabilidade socioeconômica, esses efeitos são ampliados, dado que os estudantes dispõem de menos recursos de compensação fora da escola (BARBOSA; ARAÚJO; AZONI, 2022).

Estudantes com transtornos de aprendizagem ou necessidades educacionais especiais são particularmente afetados, pois dependem de regularidade, acompanhamento contínuo e adaptações pedagógicas (KHATTAB et al., 2020). Entretanto, prejuízos também são observados entre estudantes com desenvolvimento típico, ainda que de menor magnitude (BARBOSA; ARAÚJO; AZONI, 2022).

Do ponto de vista da gestão pública, o absenteísmo gera fragilização logística: necessidade de reorganização de turmas, improvisação de atividades, realocação emergencial de docentes e sobrecarga das equipes gestoras. Em muitos municípios e estados, a ausência de sistemas eficientes de substituição gera lacunas temporárias que se acumulam, intensificando desigualdades educacionais e prejudicando o clima escolar.

Assim, a literatura aponta que reduzir o impacto do absenteísmo não depende apenas de políticas



de prevenção, mas também de sistemas eficientes de substituição — tema diretamente relacionado ao produto técnico deste trabalho.

5.3 A INOVAÇÃO COMO VETOR DE MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

5.3.1 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DE INOVAÇÃO

A inovação é definida como o processo de criação de novas realidades, envolvendo tanto a geração de algo novo quanto a atribuição de nova utilidade a algo existente (PLONSKI, 2017). A OCDE (2005) e a NESTA (2018 apud LOPES, 2023) estabelecem três critérios essenciais para caracterizar uma inovação:

1. novidade no contexto de aplicação;
2. implementação efetiva (aplicabilidade);
3. geração de valor após sua adoção.

Tais critérios são amplamente utilizados no setor público contemporâneo, que tem buscado incorporar práticas inovadoras para aumentar a eficiência administrativa e melhorar a entrega de valor público.

5.3.2 INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A inovação no setor público brasileiro ganhou novo impulso com a Emenda Constitucional nº 85/2015, que elevou a inovação ao papel de missão estatal, vinculada à promoção da pesquisa, do desenvolvimento científico e tecnológico (BRASIL, 2015). Nesse contexto, a inovação pública é compreendida como a criação ou o aprimoramento de meios para gerar valor público (OCDE, 2017), seja por meio de mudanças organizacionais, tecnológicas, normativas ou de serviços.

O Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (CONSAD) tem divulgado experiências que evidenciam a adoção crescente de soluções digitais e incrementais no setor público (CONSAD, 2025). Entre as iniciativas recentes, destacam-se:

No Ceará, a Secretaria da Fazenda (SEFAZ/CE) implementou sistemas de Inteligência Artificial para a classificação de produtos em Notas Fiscais Eletrônicas, atingindo elevada acurácia e gerando potencial significativo de arrecadação (SAMPAIO; ANDRADE; FREITAS, 2025).

Em Minas Gerais, a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG/MG) utilizou Robotic Process Automation e IA para automatizar rotinas de recursos humanos, reduzindo drasticamente o tempo de execução e liberando servidores para atividades mais analíticas (CARMO et al.,



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



2025).

Na cidade de São Paulo, a Secretaria Municipal de Educação inovou na governança e no monitoramento de contratos de serviços de limpeza em escolas, o que resultou em redução expressiva de não conformidades (NOVAES et al., 2025). Políticas de transparência também avançaram com o Projeto de Lei nº 887/2024, subsidiado por estudos do Grupo de Trabalho de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas, permitindo maior abertura e acesso a informações sobre cargos públicos (MOREIRA et al., 2025). Por fim, estratégias de compras públicas de inovação, alinhadas ao Novo Marco Legal (LC nº 128/2021), têm estimulado a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) no setor privado (MARINHO E SILVA; DE ABREU, 2025).

Essas experiências demonstram uma tendência nacional de fortalecimento da inovação incremental, caracterizada por melhorias progressivas baseadas em tecnologias já existentes. Para Marinho e Silva e De Abreu (2025), esse tipo de inovação é especialmente adequado ao setor público, pois permite avanços rápidos e de baixo risco, com alto impacto na eficiência administrativa.

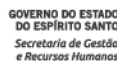
5.4 ARTICULAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO DA SUBSTITUIÇÃO DOCENTE

A literatura analisada permite estabelecer uma linha de raciocínio que justifica a necessidade e a pertinência de um produto técnico voltado à otimização da substituição de professores:

1. A escassez e a rotatividade docente criam instabilidade nas escolas.
2. O absenteísmo intensifica a descontinuidade pedagógica e agrava desigualdades.
3. A ausência de processos eficientes de substituição potencializa o impacto negativo das faltas.
4. A inovação pública oferece instrumentos para modernizar fluxos, reduzir ineficiências e aumentar o valor público.

Desse modo, inserir a proposta de solução dentro do arcabouço da inovação incremental e digital é coerente com as tendências atuais da administração pública brasileira, que tem apostado no uso de automações, sistemas de apoio à decisão e tecnologias digitais para otimizar processos administrativos.

Assim, o produto técnico proposto alinha-se às diretrizes contemporâneas de



modernização estatal, ao mesmo tempo em que responde a um problema concreto e documentado pela literatura científica.

6 METODOLOGIA UTILIZADA

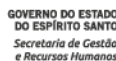
A metodologia adotada para o desenvolvimento deste plano de ação caracteriza-se como pesquisa aplicada, de natureza descritivo-exploratória e abordagem qualitativa, conforme orientam Gil (2017) ao definir pesquisas aplicadas como aquelas voltadas à solução de problemas concretos em contextos institucionais. Essa abordagem permite analisar processos organizacionais e construir intervenções alinhadas às demandas reais da gestão pública educacional.

A primeira etapa consistiu na realização de pesquisa bibliográfica e documental, envolvendo o exame de Portarias institucionais, relatórios de pessoal da Secretaria de Estado da Educação, normativas relacionadas ao suprimento temporário de docentes e literatura científica pertinente às áreas de gestão pública, inovação e administração escolar. Marconi e Lakatos (2017) destacam que a pesquisa documental possibilita compreender o fenômeno a partir de registros oficiais e sistematizados, favorecendo a contextualização do problema investigado.

Em seguida, será conduzida uma etapa de diagnóstico empírico, por meio da aplicação de questionários semiestruturados dirigidos aos Diretores Escolares e aos profissionais responsáveis pelos processos de substituição docente. O instrumento buscará identificar práticas utilizadas, dificuldades enfrentadas, fluxos internos adotados e o tempo médio para cumprimento das substituições. A seleção dos participantes ocorrerá por conveniência, de modo a contemplar unidades escolares de diferentes portes e regiões, garantindo diversidade de percepções. Segundo Gil (2017), o uso de instrumentos semiestruturados é adequado para pesquisas qualitativas que buscam captar percepções, experiências e práticas institucionais.

Os dados coletados serão analisados mediante técnica de categorização temática, a partir da proposta clássica de Bardin (2016), que compreende a análise de conteúdo como um processo sistemático de identificação de núcleos de sentido presentes nas comunicações. Essa técnica permitirá identificar padrões e recorrências associadas ao processo de substituição docente, subsidiando a construção do produto técnico.

A metodologia prevê, ainda, uma etapa de validação operacional, na qual o protótipo do banco ativo será apresentado a um grupo reduzido de usuários para coleta de sugestões. As



contribuições obtidas serão incorporadas para ajustes finais, assegurando a viabilidade prática e a aderência da ferramenta às necessidades institucionais. Dessa forma, o percurso metodológico articula diagnóstico, fundamentação teórica, construção da solução e validação, garantindo rigor técnico e coerência com os objetivos do plano de ação.

7 CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO

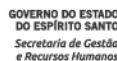
A implementação do banco ativo de professores substitutos representa um avanço significativo para a gestão pública educacional, produzindo impactos que extrapolam a simples agilidade no preenchimento de vagas temporárias. Espera-se uma redução expressiva no tempo médio necessário para a substituição, estimada em até 80%, contribuindo diretamente para a continuidade pedagógica e para a diminuição de aulas vagas.

Ao institucionalizar um fluxo estruturado, o sistema promove a padronização dos procedimentos de suprimento temporário, reduzindo a heterogeneidade de práticas entre as escolas da rede e fortalecendo a racionalidade administrativa. Além disso, ao permitir rastreabilidade e monitoramento contínuo das substituições, o banco ativo viabiliza a produção de indicadores estratégicos que apoiam decisões mais assertivas no âmbito da gestão de pessoas. Tais benefícios reforçam a governança digital da SEDU ao incorporar ferramentas tecnológicas que ampliam a transparência, a segurança informacional e a eficiência dos processos internos, repercutindo positivamente no clima escolar e na presença efetiva de docentes em sala de aula.

8 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

O banco ativo apresenta elevado potencial de expansão e aplicabilidade em outros processos vinculados à gestão de pessoas da educação pública. A lógica de funcionamento e a infraestrutura tecnológica utilizada permitem sua adaptação para a criação de bancos ativos específicos para profissionais da educação especial, equipes de apoio pedagógico e demais categorias estratégicas para o funcionamento das unidades escolares.

O sistema também pode ser integrado a plataformas de frequência, folha de pagamento e sistemas internos da SEDU, favorecendo a construção de uma base de dados interoperável que sustente decisões de médio e longo prazo. Desse modo, além de responder a uma demanda imediata da rede, o banco ativo consolida-se como solução escalável, com capacidade de apoiar a evolução da gestão educacional em direção a um ecossistema digital integrado e orientado por



dados.

9 ASPECTOS INOVADORES

A solução apresenta características inovadoras em diferentes dimensões. No campo tecnológico, destaca-se a criação de um sistema digital integrado, capaz de concentrar informações atualizadas sobre disponibilidade docente e agilizar a comunicação com potenciais substitutos por meio de ferramentas amplamente difundidas, como o WhatsApp.

Do ponto de vista organizacional, a proposta introduz um processo padronizado, substituindo práticas históricas baseadas em contatos informais e improvisações, o que reduz assimetrias entre escolas e fortalece a equidade no atendimento às demandas. Já no campo da inovação incremental, a proposta aprimora práticas já existentes de forma gradual, porém consistente, mediante o uso de tecnologias acessíveis e de baixo risco, alinhando-se às diretrizes contemporâneas de modernização da administração pública brasileira. A combinação dessas dimensões consolida o banco ativo como uma prática inovadora que moderniza fluxos e contribui para maior eficiência administrativa.

10 SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

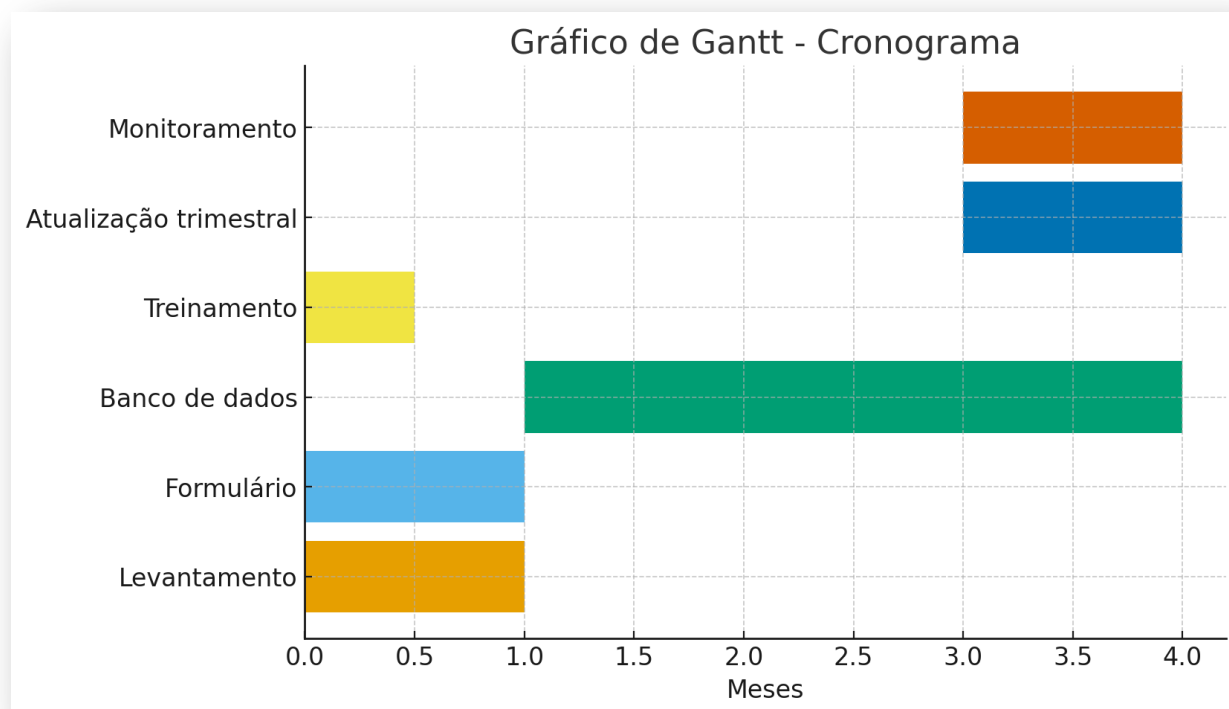
A implementação da proposta em questão impacta diretamente diferentes setores da sociedade, promovendo melhorias significativas no contexto educacional e administrativo. Para os professores, observa-se uma oportunidade de renda extra através da remuneração proporcionada pelo pagamento das substituições. Para os Diretores Escolares, o banco de dados proporcionará agilidade na reposição de docentes, garantindo a continuidade das atividades pedagógicas e evitando prejuízos ao processo de ensino-aprendizagem.

Os estudantes, por sua vez, são beneficiados pela manutenção da continuidade pedagógica, uma vez que a presença constante de professores qualificados assegura o andamento regular das aulas e o cumprimento dos objetivos educacionais. Por fim, a administração pública também é positivamente influenciada, uma vez que a adoção de mecanismos mais eficientes de gestão contribui para a otimização dos recursos disponíveis e para a melhoria dos indicadores de desempenho da rede de ensino. Dessa forma, a proposta evidencia seu potencial de impacto social ao integrar os diferentes agentes do processo educacional em um ciclo de aprimoramento



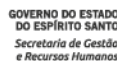
contínuo.

11 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO OU PROCEDIMENTO SUGERIDOS PELO PLANO DE AÇÃO



A implementação do produto técnico requer um conjunto articulado de ações que assegurem sua efetividade e sustentabilidade dentro da Rede Estadual de Ensino. Inicialmente, torna-se necessário realizar um levantamento minucioso de informações junto aos Diretores Escolares e demais profissionais envolvidos no processo de substituição docente, por meio da aplicação de questionários que permitam compreender as práticas atuais, dificuldades enfrentadas e expectativas sobre o novo sistema. Com base nesses dados, será elaborado um formulário digital padronizado destinado ao cadastramento dos professores interessados em atuar como substitutos, permitindo a coleta organizada de informações sobre disponibilidade, habilitação e preferências de atuação.

Paralelamente, deverá ser desenvolvido o sistema de banco de dados que dará suporte ao funcionamento do banco ativo, tarefa que poderá envolver a colaboração técnica de órgãos



especializados, como a SEGER ou o PRODEST. Concluída essa etapa, será fundamental promover ações de capacitação voltadas aos Diretores e técnicos responsáveis pelo uso da plataforma, garantindo que todos compreendam as funcionalidades do sistema e possam utilizá-lo de maneira eficaz no cotidiano escolar.

Além disso, faz-se necessária a definição de uma política institucional de atualização trimestral das informações cadastradas, de forma a assegurar a confiabilidade, o dinamismo e a aderência do banco ativo às mudanças próprias da rotina escolar. O sistema deverá também ser constantemente monitorado, permitindo ajustes e aperfeiçoamentos baseados no feedback dos usuários e nas demandas emergentes das unidades de ensino. Finalmente, a integração do banco de dados com ferramentas de comunicação instantânea, especialmente o WhatsApp, constitui etapa essencial para garantir rapidez no contato com os professores disponíveis, conferindo maior agilidade e assertividade ao processo de mobilização docente.

12 CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO DE IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO

A implantação do Banco Ativo para Mobilização de Professores Substitutos é estruturada em quatro meses, envolvendo diagnóstico, desenvolvimento da solução, integração, testes e implementação final. Os custos estimados incluem valores diretos (desembolsos específicos) e indiretos (horas técnicas e uso de infraestrutura institucional). A seguir, apresentam-se dois quadros: o primeiro com a estimativa financeira direta e indireta; o segundo com o cronograma sintético de execução.

Quadro 1 – Estimativa de Custos Diretos e Indiretos

Etapa	Descrição	Custo Direto (R\$)	Custo Indireto (R\$)
1	Diagnóstico situacional e requisitos	0,00	1.000,00
2	Formulário + desenvolvimento do banco ativo	500,00	3.500,00
3	Integração, testes e validação	300,00	2.200,00
4	Capacitação e implementação na rede	500,00	1.500,00

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER
ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO – ESESP



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



Quadro 2 – Cronograma de Execução (4 meses)

Mês	Atividades Principais	Resultados Esperados
1	Levantamento situacional; definição dos requisitos; coleta com gestores.	Requisitos consolidados; visão clara do fluxo atual.
2	Desenvolvimento do formulário digital; criação do banco ativo; automações iniciais.	Protótipo funcional do sistema.
3	Integração com WhatsApp; testes; validação com escolas piloto.	Ferramenta validada e ajustada.
4	Capacitação dos diretores; implementação em toda a Rede.	Sistema em operação; rotina institucionalizada.

A partir da organização apresentada nos quadros de custos e de execução, observa-se que a implantação do Banco Ativo para Mobilização de Professores Substitutos demanda investimentos reduzidos, concentrados principalmente em horas técnicas e ajustes tecnológicos pontuais. O planejamento em quatro meses garante agilidade, viabilidade operacional e aderência às capacidades institucionais, permitindo que a solução seja incorporada à rotina da rede sem impactos financeiros significativos. Dessa forma, o cronograma físico-financeiro demonstra que a proposta é exequível, sustentável e compatível com a estrutura administrativa já existente, reforçando a viabilidade e a efetividade do produto técnico sugerido.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



REFERÊNCIAS

BARBOSA, Alexandre Lucas de ARAÚJO; ANJOS, Ana Beatriz Leite dos; AZONI, Cíntia Alves Salgado. **Impactos na aprendizagem de estudantes da educação básica durante o isolamento físico-social pela pandemia do COVID-19**. CoDAS, v. 34, n. 4, e20200373, 2022. DOI: 10.1590/2317-1782/20212020373.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Emenda Constitucional nº 85, de 2015. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

CARMO, A. et al. **Automação e otimização de processos de Recursos Humanos na Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais**. In: CONSAD. *Gestão Pública em Transformação: Inovação, Tecnologia e Valor*. Brasília: CONSAD, 2025. p. 16–51.

CONSAD. **Gestão Pública em Transformação: Inovação, Tecnologia e Valor**. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2024.

ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado da Educação. **Portaria nº 163-R, de 11 de junho de 2025**. Altera e insere dispositivos na Portaria nº 020-R, de 26 de janeiro de 2018, que estabelece procedimentos visando garantir que todas as aulas previstas no calendário letivo e respectivos conteúdos curriculares sejam cumpridos nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Espírito Santo. Diário Oficial dos Poderes do Estado, Vitória, ES, 12 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, Áida Dominato et al. **A docência em crise: desafios e necessidades do professor no pós-pandemia**. Revista FT – Ciências Humanas e Educação, v. 29, n. 150, set. 2025. DOI: 10.69849/revistaft/ma10202509041928.

KHATTAB, N.; ABBAS, A.; ABBAS, A. R.; MEMON, S. F. **Children returning to schools following COVID-19: a balance of probabilities: letter to the editor**. International Journal of Surgery, v. 79, p. 202-203, 2020. DOI: 10.1016/j.ijssu.2020.05.084. Tradução: **Crianças retornando às escolas após a COVID-19: um balanço de probabilidades: carta ao editor**.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEAL, Teomar Manduca Aires; ALVES, Thiago. **Fatores associados ao abandono da profissão docente na educação básica: uma revisão sistemática**. Jornal de Políticas Educacionais, v. 18, e94471, out. 2024. DOI: 10.5380/jpe.v17i0.94471.

LOPES, F. **Inovação no setor público: fundamentos e práticas recentes**. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 2, p. 1–25, 2023.



GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
Secretaria de Gestão
e Recursos Humanos



MARINHO E SILVA, J.; DE ABREU, P. **Inovação incremental no setor público: conceituação e aplicação em processos administrativos.** In: CONSAD. Gestão Pública em Transformação: Inovação, Tecnologia e Valor. Brasília: CONSAD, 2025. p. 524–553.

MOREIRA, R. et al. **Políticas de transparência e acesso à informação no setor público brasileiro.** In: CONSAD. Gestão Pública em Transformação: Inovação, Tecnologia e Valor. Brasília: CONSAD, 2025. p. 97–152.L

NOVAES, L. et al. **Governança e monitoramento de contratos públicos: experiência da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo.** In: CONSAD. Gestão Pública em Transformação: Inovação, Tecnologia e Valor. Brasília: CONSAD, 2025. p. 308–393.

OECD. **Governance of innovation systems.** v. 1: Synthesis report. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2005. Tradução: **Governança de sistemas de inovação: relatório de síntese.**

OCDE. **Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions.** Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2017. Tradução: **Inovação no Setor Público: Melhorando o Desempenho e Criando Novas Direções.**

OECD. **Compare your country.** 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/talis/talis-2018-compare-your-country.htm>. Acesso em: 11 out. 2023.

PORTO, Tatiana Naiana Rodrigues dos Santos et al. **Principais causas de absenteísmo por professores: revisão integrativa de literatura.** Revista Eletrônica Acervo Saúde, v. 13, n. 1, p. e5135-e5135, 2021.

PLONSKI, R. **Inovação e transformação no setor público: teoria e prática.** Estudos Avançados, v. 31, n. 90, p. 7-22, 2017. DOI: 10.1590/s0103-40142017.3190002.

SAMPAIO, E.; ANDRADE, M.; FREITAS, T. **Inteligência Artificial na classificação de produtos em Notas Fiscais Eletrônicas: experiência da SEFAZ/CE.** In: CONSAD. Gestão Pública em Transformação: Inovação, Tecnologia e Valor. Brasília: CONSAD, 2025. p. 225–302.

TEIXEIRA, Yasmin. **Brasil poderá ter carência de 235 mil professores de educação básica até 2040.** Jornal da USP, São Paulo, 13 fev. 2025.