



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

**A EVASÃO NA PERSPECTIVA DO ALUNO – UMA ANÁLISE DO CURSO
GESTÃO DE PROCESSOS COM FOCO EM INOVAÇÃO**

TATIANA CERVO DE TOLOZA

Nível meso: Garantia da qualidade

Brasília

2020

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED Associação Brasileira de Educação a Distância

AFFC Auditor Federal de Finanças e Controle

AMP Análise de Melhoria de Processos

APO Analista de Planejamento e Orçamento

ATPS Analista Técnico de Políticas Sociais

ATI Analista de Tecnologia da Informação

BPM Business Process Management ou Business Process Modeling

CGEXE Coordenação-Geral de Execução de Cursos

DDPRO Diretoria de Desenvolvimento Profissional

DEC Diretoria de Educação Continuada

ENA École Nationale d'Administration

Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública

EPPGG Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

ERE Ensino Remoto Emergencial

Esaf Escola de Administração Fazendária

Funcep Fundação Centro de Formação do Servidor Público

Gnova Laboratório de Inovação em Governo

GPI Gestão de processos com foco em inovação

MASP Metodologia de Análise e Solução de Problemas

PDRAE Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PNDP Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

RH Recursos Humanos

SUAP Sistema Unificado de Administração Pública

T&D Treinamento e Desenvolvimento

1 PROBLEMA DE PESQUISA

A presente pesquisa tem como objetivo compreender os motivos da evasão de alunos no curso “Gestão de Processos com Foco em Inovação, oferecido no formato de ensino remoto pela Fundação Escola Nacional de Administração Pública – Enap, no ano de 2020.

A preocupação com o desenvolvimento profissional é uma realidade cada vez mais valorizada em nossa sociedade. Isso não seria diferente na capacitação pública.

Nos últimos anos, a capacitação do servidor público adquiriu grande importância e requer das pessoas novas abordagens profissionais, exigindo-se novas competências. Os servidores precisam de qualificação profissional e para tanto, é necessário que haja uma aprendizagem contínua, respeitando o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD (BRASIL, 2019a).

Assim, para concretizar os preceitos previstos na PNPD, foi publicado o Decreto n^o 9.991, de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019a), que estabelece que o Poder Executivo Federal manterá escolas de governo com o objetivo de promover o desenvolvimento de servidores públicos.

A Enap é um dos lugares que o servidor público busca para se capacitar, seja por meio de cursos presenciais, virtuais ou remoto. Tal autarquia tem como missão formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade (ENAP, 2020a).

A Escola oferece atualmente diversas oportunidades de capacitação, e um dos cursos mais recentes no portfólio é o de Gestão de Processos com Foco em Inovação (ENAP, 2020d). Curiosamente, observou-se que o mesmo curso possui um alto índice de desistência pelos inscritos, conforme dados extraídos do sistema utilizado pela Enap denominado de Sistema Unificado de Administração Pública, SUAP. Assim, a pergunta a ser respondida ao final dessa pesquisa é descobrir as causas que levaram o aluno (servidor público) a se inscrever no treinamento, mas não comparecer ou cancelar a sua matrícula.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Criada em 1986, durante o processo de redemocratização do Brasil, a **Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap)** é uma escola de governo vinculada ao Ministério da Economia, que tem como missão desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas. Seu público prioritário são os servidores públicos ocupantes de cargos de gestão e potenciais gestores do governo federal (ENAP, 2020a).

A Enap oferece cursos de formação e aperfeiçoamento para as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), entre outras carreiras de governo, além de Mestrados Profissionais e cursos de Especialização (pós-graduação *lato sensu*), voltados para servidores públicos. A Escola oferece, ainda, cursos para executivos, direcionados para o alto escalão governamental (ENAP, 2020g).

Segundo o sítio da ENAP (2020g), a Escola é composta por um quadro de servidores públicos de carreiras específicas e de carreiras diversificadas. As carreiras específicas da Enap são a de técnico em assuntos educacionais e a de técnico de nível superior. Outras carreiras que atuam na Escola são as de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS), Analista de Planejamento e Orçamento (APO), Analista de Tecnologia da Informação (ATI), Auditor Federal de Finanças e Controle (AFFC) e Procurador Federal, além de servidores da antiga Esaf – Escola de Administração Fazendária, que foram integrados à Enap por meio da Medida Provisória nº 870, publicada no Diário Oficial em 1º de janeiro de 2019 (BRASIL, 2019b).

Os docentes responsáveis por ministrar os cursos oferecidos pela Enap não fazem parte do quadro permanente de servidores. Os professores são servidores públicos federais, docentes de instituições acadêmicas públicas e privadas e representantes do terceiro setor que participam de processo seletivo para compor o banco de educadores em diversos assuntos relevantes para o setor público (ENAP, 2020g). O Estatuto atual da ENAP é estabelecido

pelo Decreto 10.369, de 22 de maio de 2020 (BRASIL, 2020b) que estabelece a seguinte estrutura organizacional:

- a) Gabinete;
- b) Assessoria de Comunicação;
- c) Assessoria de Relações Institucionais;
- d) Assessoria de Eventos; e
- e) Diretoria-Executiva;

II - órgãos seccionais:

- a) Procuradoria Federal;
- b) Auditoria Interna; e
- c) Diretoria de Gestão Interna;

III - órgãos específicos singulares:

- a) Diretoria de Desenvolvimento Profissional;
- b) Diretoria de Educação Executiva;
- c) Diretoria de Altos Estudos; e
- d) Diretoria de Inovação; e

IV - órgãos colegiados:

- a) Conselho Diretor; e
- b) Conselho Consultivo.

A Diretoria de Desenvolvimento Profissional – DDPRO é a responsável pelos cursos de educação continuada e composta por 4 coordenações, dentre elas a Coordenação-Geral de Execução de Cursos – CGEXE. Assim, compete a essa unidade atender às demandas por capacitação relacionadas às funções e processos transversais a todos os órgãos da Administração Pública (BRASIL, 2020f)

De acordo com o Projeto Pedagógico Institucional da Enap (BRASIL, 2020f), atualmente, os cursos oferecidos por essa coordenação são organizados em temáticas estruturantes (gestão de pessoas, transformação digital, gestão

pública, gestão estratégica, entre outros) e por modalidades (Enap em rede, turmas exclusivas e turmas abertas).

Nesse sentido, o objeto de estudo do presente trabalho é o curso GESTÃO DE PROCESSOS COM FOCO EM INOVAÇÃO - GPI que faz parte da temática “gestão estratégica”. O curso desenvolve conhecimentos sobre gestão de processos com foco no gerenciamento de mudanças de processos e desempenhos corporativos (ENAP, 2020d). Dentre os motivos para a escolha desse curso como foco de análise estão: a) é um curso novo dentro do rol dos cursos oferecidos; b) possui uma alta demanda, c) o público alvo não precisa ter conhecimento prévio sobre o tema e; d) o assunto “inovação” está em voga.

Aqui cabe um destaque importante. A pandemia de coronavírus SARS-Cov2 interrompeu o oferecimento de cursos presenciais em 2020, de modo que houve uma adaptação para um ensino remoto emergencial (ERE), modalidade adotada para responder a essa crise sanitária e social. A educação remota emergencial, conforme afirmam Hodges *et al.* (2020):

É uma mudança temporária da entrega de conteúdos curriculares para uma forma de oferta alternativa, devido à situação da crise. Envolve o uso de soluções de ensino totalmente remotas para as aulas previamente elaboradas no formato presencial, podem ser combinadas para momentos híbridos ao longo da crise, em situações de retorno parcial das aulas e quantitativo de alunos e possuem duração delimitada pelo tempo em que a crise se mantiver.

De acordo com o SUAP, até setembro de 2020, o curso de GPI teve 16 demandas, sendo que 1 foi cancelada, ou seja, apenas 15 turmas foram efetivamente realizadas. Verificou-se que a taxa de evasão nesse curso girou em torno de 38,3%. Foi considerado aluno evadido aquele que matriculado no curso não compareceu e/ou cancelou sua matrícula. Em razão do alto índice de desistentes, é propósito desse projeto identificar as causas que mais contribuíram para a evasão dos participantes no curso em questão.

O presente trabalho será embasado em metodologia quantitativa, por meio de pesquisa descritiva de campo junto aos participantes, buscando identificar quais fatores contribuíram de modo mais significativo para a evasão no curso por ensino remoto emergencial de GPI da Enap, utilizando-se de questionário eletrônico.

Há poucos estudos de combate à evasão de alunos, principalmente de cursos de curta duração. A evasão causa perdas de recursos pessoais e materiais da instituição e pode ocasionar até o fechamento de cursos.

Assim, pretende-se com essa pesquisa, contribuir para o conhecimento dos motivos da desistência dos alunos em um curso e despertar, primeiramente na CGEXE, e quem sabe na Enap como um todo, a busca por respostas e soluções para diminuir as evasões.

Além da justificativa ser questão essencial para a Enap, também foi importante a escolha do estudo para a pesquisadora, devido ao seu envolvimento e comprometimento no ensino qualitativo da escola, desde fevereiro de 2019, desenvolvendo atividades de interlocução e monitoramento das ações educacionais, e assessorando o programa Enap em Rede.

A escolha pessoal do tema é uma forma de cooperar com a instituição e com o Curso de Gestão de Processos com foco em inovação, a fim de minimizar o fenômeno evasão que se faz presente nas escolas de governo com o objetivo de oferecer aos seus alunos a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A pesquisadora buscou por políticas de combate à evasão dos cursos de curta duração na Enap e não encontrou informações sobre o tema. Por meio do Sistema da Enap é possível verificar que ela vêm aumentando significativamente nos últimos anos, o que é preocupante. Por isso, a importância em identificar os motivos para desenvolver um plano de ação.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Analisar as causas da evasão do curso Gestão de Processos com foco em inovação durante o ano de 2020 (até o mês de setembro).

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar um questionário (com dados demográficos como gênero, faixa etária, região geográfica, cargo, nível de escolaridade, poder, esfera de governo, dificuldades pessoais, características do curso) que será validado pelos colegas de trabalho;
- Identificar as causas mais significativas da evasão;
- Elaborar um plano de ação para reduzir a evasão.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Na sociedade industrial, segundo Zobot: silva apud RICARDO, (2005, p. 28):

A educação era voltada exclusivamente para a alfabetização e para o provimento de treinamento técnico, na sociedade do conhecimento a educação passa a ser universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimento.

Nesse sentido, a educação corporativa assume um papel primordial, pois vivemos a era do conhecimento com fácil acesso às tecnologias de informação e comunicação, o que torna informações, modelos e técnicas rapidamente obsoletos, gerando a necessidade da formação permanente e continuada.

O referencial teórico desta pesquisa tem como objetivo apresentar uma análise da produção científica acerca da capacitação no setor público, conceitos de escolas de governos, o histórico da Enap, a evasão e toda a trajetória do curso Gestão de Processos com foco em inovação.

A primeira parte apresenta a capacitação no setor público, as escolas de governo e a história da Enap com a legislação pertinente. A segunda parte trata do histórico do Curso Gestão de Processos com foco em inovação. Por fim o objeto de estudo desta pesquisa, a evasão, sua definição, bem como suas taxas em cursos EAD.

Cabe ressaltar que nenhum dos artigos revisados abordou especificamente a evasão em cursos de capacitação de ensino remoto devido a sua novidade e/ou de cursos presenciais corporativos pois não foi encontrado. Os artigos considerados para a composição do referencial teórico trataram da evasão em cursos à distância.

4.1 Capacitação no serviço Público – Educação Corporativa (Escolas de Governo/Enap)

O desenvolvimento permanente das pessoas é hoje algo essencial, seja no setor público ou privado. Tradicionalmente entendida como uma função da antiga área de Recursos Humanos (RH), de acordo com Pacheco (2002), a capacitação no setor público foi por muito tempo um processo de “levantamento de necessidades de treinamento”, com uma enquete das demandas individuais

dos servidores por cursos, depois consolidadas em listas de “demandas por treinamento”, no qual, geralmente os cursos mais pedidos eram realizados. Esta forma de processar a capacitação, com apenas a opinião dos servidores do que era necessário para o seu desenvolvimento, não ajudava a atingir os resultados desejados.

De fato, Pacheco (2002, p. 78), indica a gestão por competências como o melhor caminho:

A literatura aponta a necessidade de vincular a capacitação aos objetivos estratégicos da organização, indicando a gestão de competências como o melhor procedimento metodológico a ser seguido: partir do planejamento estratégico da instituição, desdobram-se as competências requeridas para seus quadros; depois, mapeiam-se as competências existentes, comparando-as com as necessárias, identificando-se as lacunas de competências, analisando-se, em seguida, quais dessas competências podem ser desenvolvidas por um programa de capacitação. Este é o caminho pelo qual se pode buscar eficácia das ações de capacitação.

A autora salienta que compete ao governo definir, em nível estratégico, sua agenda de prioridades para a melhoria da gestão pública. Com isso, às escolas de governo devem desdobrar competências técnicas comuns a serem desenvolvidas por todas as instituições públicas.

Para Gaetani (1998, p. 3):

A área de gestão de pessoas tem sido revalorizada na última década em função de dois fatores: a revolução tecnológica e a estabilização macroeconômica. O advento da economia da informação indica claramente a importância do uso intensivo de mão-de-obra qualificada no processo de ajuste microeconômico pelo qual têm passado as empresas, para fazer frente à globalização dos mercados e à reestruturação produtiva. No plano macro, o controle da inflação relativizou enormemente o peso (e o valor de mercado) dos executivos financeiros em favor de profissionais das áreas de produção, marketing e recursos humanos. Mesmo promissor nos anos 70 e 80, o campo profissional relacionado com a negociação dos interesses entre capital e trabalho está encolhendo com o declínio do fordismo e o advento da acumulação flexível. Mas estas tendências produziram impactos e continuam repercutindo principalmente no setor privado. Enquanto isso, começam a se espalhar em um processo de lenta difusão no âmbito do setor público.

É importante mencionar que os déficits de capacitação do setor público são muitos, ainda bastante diversificados em termos de natureza, amplitude e gravidade. Para sua superação, é necessário investimentos em capacitação de recursos humanos, cujos conteúdos não se encontram disponíveis em catálogos.

Conforme Ranzini e Bryan (2017), depois das reformas de Estado, ocorridas na década de 90, a capacitação e formação de servidores públicos

começa a ter mais importância no Brasil. Para atender as demandas de uma melhor prestação dos serviços públicos foram criadas “escolas de governo” nos diversos entes federativos e poderes governamentais.

A diversidade de instituições compreendidas pela expressão faz com que seja necessário adotar o conceito mais adequado a cada um dos modelos. Tendo em vista que essas unidades se desenvolveram de forma assistemática no Brasil, Pacheco (2000, 2003 apud RANZINI; BYAN, 2017) considera que o conceito seja bastante vasto e sua utilização imprecisa. Em sua análise, o termo vem sendo utilizado indistintamente por organizações públicas, privadas ou não governamentais, nas três esferas de governo.

Nogueira (2005 apud RANZINI; BYAN, 2017), por sua vez, aponta que as escolas de governo se organizaram mediante iniciativas acadêmicas e não acadêmicas, governamentais e não governamentais, com e sem fins lucrativos. E com isso, há também às diversas nomenclaturas atribuídas a estas unidades: Escola de Gestão Pública, Escola de Administração Pública, Escola do Serviço Público, Escola de Formação e Desenvolvimento de Servidores, Universidade Corporativa do Setor Público etc.

O termo “escola de governo” foi mencionado pela Constituição Federal, por meio da Emenda Constitucional (EC) nº 19 de 1998 (BRASIL, 1998). A EC incluiu em seu texto que o Governo Federal, os Estados e o Distrito Federal estavam obrigados a manter escolas de governo para a formação e aperfeiçoamento de servidores públicos.

No século 20, foi a École Nationale d’Administration (ENA) que inspirou a constituição de uma Escola de governo no Brasil: a Escola Nacional de Administração Pública (Enap), concebida em 1986 como uma diretoria da então Fundação Centro de Formação do Servidor Público (Funcap) (ENAP, 2006).

A Enap foi a primeira escola de governo instituída em âmbito nacional (Ranzini e Bryan 2017). Os autores Ranzini e Bryan (2017, p. 420) destacam que “a expansão das escolas governamentais demandou a criação de redes de apoio interinstitucional, com destaque para a criação da Rede Nacional de Escolas de Governo.” Nos espaços governamentais, uma escola de governo está vinculada ao aparato estatal direta ou indiretamente, tendo suas atividades financiadas e/ou mantidas por recursos públicos.

A partir de 1995, a Enap tornou-se estratégica para a difusão das ideias gerencialistas do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e para o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de recursos humanos –

principalmente os do ciclo de gestão pública – para a modernização do Poder Executivo. A escola era vinculada à época ao Ministério de Administração e Reforma do Estado (Mare) e assumiu o formato de ‘universidade corporativa’ do Governo Federal (Coelho, Costa, Dias, 2016).

Desde esse período, os autores: Coelho, Costa, Dias (2016) relatam que a Enap adquiriu um papel de destaque no T&D do setor público brasileiro, como atividades de: formação inicial e aperfeiçoamento de carreiras, educação continuada presencial e à distância, programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, realização de pesquisas aplicadas e publicações (revistas, livros, relatórios e textos de discussão), projetos de gestão do conhecimento e organizações de prêmios de inovação, seminários temáticos e workshops técnico-gerenciais.

A Enap é um modelo de referência para todas as escolas de governo no país e com isso auxiliou a expandi-las; também apoiou na instalação da Rede Nacional de Escolas de Governo. A Rede nasceu em 2003, e é uma articulação informal, que qualquer instituição governamental brasileira pode aderir, desde que esteja interessada e engajada na formação e aperfeiçoamento profissional dos servidores públicos. Surgiu para incentivar o compartilhamento de conhecimentos e experiências, principalmente para encorajar os trabalhos em parceria (Ranzini e Bryan, 2017).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal, atribuiu à Enap – após a fusão com a Esaf – a coordenação do Sistema de Escolas de Governo da União, com isso, comprova-se a sua posição ímpar para o T&D de servidores públicos construída por mais de 30 anos (BRASIL, 2019a).

Assim, para Pacheco (2002, p. 80) compete as escolas de governo a busca do conhecimento profundo do funcionamento da administração pública em seu país e compete também a essas instituições de governo identificarem as tendências e melhores práticas, aplicando-o no contexto do setor público.

4.2 Curso Gestão de Processos com foco em inovação

A Escola Nacional de Administração Pública desde sua criação, oferece cursos presenciais para os servidores públicos. O curso Gestão de Processos com foco em inovação é, atualmente, um dos cursos ofertados no catálogo da Enap (ENAP, 2020d).

Durante a gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso, no contexto do Programa de Qualidade Total voltado para o setor público, a Escola começou a ofertar o curso de **Análise e Melhoria de Processos** com foco na perspectiva do MASP (Metodologia de Análise e Solução de Problemas) (OLIVEIRA, 2011).

Com a Gestão do Presidente Luíz Inácio Lula da Silva, as ofertas da Escola na área de Educação Continuada estavam segmentadas e por isso, a partir de 2003, as capacitações foram ofertadas na forma de programas (OLIVEIRA, 2011).

O programa era um conjunto de ações de capacitação que retratavam os processos de trabalho, ou seja, permitia ao servidor público uma visão não fragmentada de sua área de atuação. Por isso, a Enap começa a oferecer Programas de Logística, Programas de Gestão de Pessoas, Programas de Orçamento e Finanças, entre outros (OLIVEIRA, 2011).

Em 2011, a partir de uma demanda da Diretoria de Desenvolvimento Gerencial para a reformulação do curso, a equipe elaborou uma proposta para um Programa de Gestão e Melhoria de Processos com o foco no BPM. O *Business Process Management* ou *Business Process Modeling* estava em alta no Brasil, particularmente no setor privado. (OLIVEIRA, 2011). A sugestão era bastante atraente porque se sustentava em uma visão global das organizações e na necessária sustentação do planejamento estratégico.

Apenas em 2017, a Diretoria de Educação Continuada (DEC) desenvolve uma solução de capacitação voltada para a temática. A Enap já oferecia o curso de Análise e Melhoria de Processos, mas considerou de grande importância proporcionar aos servidores, em atuação técnica e gerencial, informações sobre os conceitos, princípios e ferramentas do BPM. Para esse projeto, foi desenhado um curso, com 24 horas de duração, denominado **Gestão de Processos com Foco no BPM**.

Foi realizada uma turma piloto no período de 26 a 28 de julho de 2017. Entretanto, em 2018, o tema da inovação passa a fazer parte de conteúdos de cursos, motivar debates e a própria busca de alternativas metodológicas de ensino. O assunto adquire um significado tão grande que a Escola passa a ter um Laboratório de Inovação em Governo (Gnova) e com áreas em seu organograma dedicadas a ele (ENAP, 2020e)

Foi então que uma docente sugeriu que o nome do curso fosse alterado para **Gestão de Processos com Foco na Inovação**, pois permite ações inovadoras em função da produção de valor público. A capacitação foi elaborada

para substituir o curso de Análise e Melhoria de Processos, mas isso não aconteceu. Atualmente a Enap oferece os dois cursos (ENAP, 2020).

O curso Gestão de Processos com foco em inovação - GPI, faz parte do Programa Gestão Estratégica que é composta pelos seguintes cursos (ENAP, 2020d):

- Dominando a Gestão de Projetos
- Transformando Ideias em Projetos
- Priorizando e Selecionando Projetos
- Pensamento Ágil em Projetos
- Gestão da Estratégia com BSC
- Gestão de Processos com Foco em Inovação
- Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional
- Análise e Melhoria de Processos

O curso faz parte atualmente da Coordenação-Geral de Execução de Cursos - CGEXE e está no catálogo dos 64 cursos de curta duração que podem ser ofertados em turmas do tipo aberta, exclusivas e Enap em rede (ENAP, 2020).

O público-alvo do curso são servidores públicos e empregados públicos federais, estaduais e municipais que necessitem gerenciar processos organizacionais, preferencialmente aqueles que atuam na área de gestão estratégica (ENAP, 2020d).

Segundo o portal da Enap (ENAP, 2020d) os objetivos do curso são:

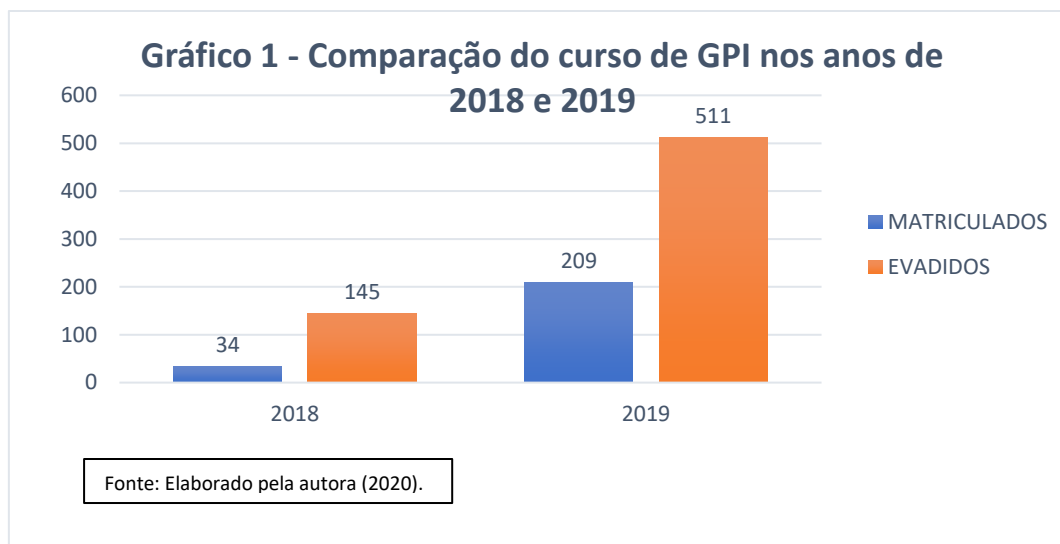
- Conceituar a gestão de processos com foco no BPM;
- Aplicar os princípios da análise de processos com foco no BPM;
- Conduzir gerenciamentos de mudança de processos;
- Identificar os principais níveis de processos em função da modelagem;
- Aplicar os fundamentos do desenho de processos com foco no BPM;
- Gerenciar desempenho de processos corporativos.

O GPI é realizado por meio de exposições dialogadas, dinâmicas de grupos, análise de casos e trocas de experiências (ENAP, 2020d).

Por meio do Suap, foi possível verificar que em 2018, o curso foi ofertado em 6 turmas, e dos 145 alunos matriculados, 34 alunos cancelaram ou não concluíram o curso, totalizando uma taxa de evasão de 23,4%.

Já em 2019, o curso foi oferecido em 14 turmas, e de 511 alunos matriculados, 209 alunos cancelaram ou não concluíram o curso, com uma taxa de evasão de 40,9%.

Com o gráfico 1, percebe-se que a evasão no curso de GPI aumentou em 17,5% de um ano para o outro, por isso a necessidade do estudo desse tema.



Em meados de abril de 2020, diante da impossibilidade de realização de cursos presenciais devido a pandemia da Covid-19, o curso Gestão de Processos com foco em inovação foi adaptado ao formato de educação remota emergencial diferente da modalidade EaD. Nesse formato, as aulas são realizadas via transmissão *online* por meio da ferramenta Zoom, com a colaboração de um anfitrião (que geralmente é o coordenador do curso) que auxilia o docente e o aluno durante o curso. Com isso, o evento que possui uma carga horária de 21 horas, passou a ser realizado em 3 dias, no horário de 8h30 às 12h30 e de 15h às 18h (ENAP, 2020d).

Ao ser matriculado, o aluno recebe em até 7 dias antes do início do curso, um e-mail do coordenador com as orientações para acesso ao Google Sala de aula, com repositório de materiais didáticos e atividades assíncronas. Nesse ambiente, encontra-se um mural para acesso à videoconferência, material do curso, informações sobre certificado, frequência, fórum de discussões e acesso à ferramenta MIRO (ENAP, 2020d).

O participante é certificado quando possui a frequência mínima de 80% (oitenta por cento) da carga horária definida para o curso (ENAP, 2020b).

O número de vagas por turma gira em torno de 30 pessoas, e para os padrões da Enap, pode-se considerar uma boa taxa de concluintes quando o curso atinge a média de 20 concluintes por turma, pelo menos.

A Enap possui um extenso quadro de professores e facilitadores que são servidores federais ativos civis dos poderes Executivo regidos pela Lei nº 8112/90 com atuação em órgãos públicos situados em qualquer região do Brasil. A seleção dos candidatos é realizada em duas etapas: análise curricular e participação em curso de formação (ENAP, 2020a).

4.3 Evasão

O cenário de evasão está presente em todas as modalidades de ensino, seja ela presencial, híbrida, remota ou a distância.

“Consideram-se evadidos os alunos que, após terem se matriculado, nunca se apresentaram ou se manifestaram de alguma forma para os colegas e mediadores do curso, em qualquer momento” (FAVERO, 2006; MAIA; MEIRELLES; PELA, 2004 apud PINTO, 2010, p. 42).

Sales (2009, p. 48), cita diversos autores em sua pesquisa com suas definições de evasão:

Ngoma, Simwanza e Makunka (2004) definiram evasão como o número de estudantes que concluem prematuramente sua participação no curso e não executam as avaliações finais. Henke e Russum (2000) e Xenos, Pierrakeas e Pintelas (2002) propuseram definições similares para o conceito de evasão, nas quais ela é compreendida como o percentual de alunos que se matricularam no curso, porém nunca o iniciaram ou interromperam a sua participação antes do término do curso. Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) consideram evasão como a desistência definitiva do aluno em qualquer etapa do curso. Walter (2006), baseando-se no conceito de Vargas (2004), considerou evasão como o índice de abandono ao curso, definido como o número de estudantes que se matricularam no curso, mas não cumpriram todos os requisitos.

Para esse estudo, será considerado evasão o aluno que se matriculou no curso de GPI e não compareceu e/ou cancelou.

O abandono do aluno sem a finalização dos seus estudos representa uma perda social, de recursos e de tempo de todos os envolvidos no processo de ensino, pois perdeu aluno, seus professores, a instituição de ensino, o sistema de educação e toda a sociedade (ou seja, o País). Essa perda coletiva ocorre na medida em que esses “evadidos” terão maiores dificuldades de atingir seus objetivos pessoais e, porque, no geral, existirá um número menor de pessoas com formação completa do que se poderia ter e mais dificuldade para que cumpram seu papel na sociedade com eficiência e competência. (LOBO, 2012, p. 1).

Os avanços tecnológicos associados ao uso cada vez mais difundido da Educação a Distância (EAD) em ambientes corporativos e universitários, entretanto, não impediram a evasão de estudantes.

O Relatório Analítico da aprendizagem de Educação a Distância no Brasil disponibilizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância (ABED, 2018/2019) que realiza o levantamento anual das práticas de aprendizagem a distância nos âmbitos acadêmico e corporativo, em sua versão de 2018, registrou um aumento na incidência de instituições com baixas taxas de evasão os índices nas faixas entre 0%-5% e 6%-10% passaram de 5%, em 2017, para 7,4% e 11,1%, respectivamente, em 2018. Contudo, a maior porcentagem de instituições (22,2%) encontra-se nas taxas de evasão entre 26% e 50%. Em 2017, esse número era de 6%. Possíveis explicações para esse aumento significativo são o excesso de oferta de cursos e o crescimento vertiginoso no número de matrículas – que, conseqüentemente, elevam a probabilidade de evasão –, bem como o acompanhamento mais próximo dessas taxas pelas instituições.

As taxas de evasão continuam sendo uma preocupação para o mercado de EAD, porém, em comparação com os anos anteriores, esses números têm reduzido pois houve uma percepção da importância da análise da evasão. De acordo com o Relatório (ABED 2018/2019), em 2017, aproximadamente 50% das instituições com fins lucrativos e públicas federais desconheciam o motivo desse fenômeno de evasão. Em 2018, o nível de conhecimento aumentou significativamente: 88,2% das instituições que oferecem cursos regulamentados totalmente a distância conhecem os motivos de evasão. Nos cursos livres, mantiveram-se altas as taxas de desconhecimento sobre esse tema.

Em revisão da literatura sobre o construto 'evasão', são encontradas descrições de fatores como potenciais indutores desse fenômeno. Segundo Coelho (2002 apud PINTO (2010), as principais suposições sobre a evasão nos cursos à distância, via internet, são quatro: a falta da tradicional relação face a face entre aluno e professor; o insuficiente domínio técnico do uso do computador por parte do aluno; a dificuldade do aluno em expor ideias em uma comunicação escrita a distância, inviabilizando a interatividade; e a falta de agrupamento de pessoas em uma instituição física. Outro fato importante é a de que muitos dos participantes de cursos à distância são adultos trabalhadores, entre 25 e 40 anos, e o cansaço no final do dia de trabalho contribui para a



desistência do curso. Um último fator a ser considerado é o desinteresse pela continuidade dos estudos.



5 METODOLOGIA

PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
5W	WHAT?	Analisar as causas da evasão do curso Gestão de Processos com foco em inovação durante o ano de 2020(até o mês de setembro).
	WHERE?	Na Fundação Escola de Administração Pública - Enap
	WHY?	<p>Na instituição ainda não foi realizado um estudo sobre o porquê os alunos de cursos de média duração evadem dos cursos.</p> <p>O curso Gestão de Processos com foco em inovação foi escolhido por ser um curso novo, por haver uma alta demanda, porque o público-alvo não precisa ter um conhecimento prévio do assunto e o tema inovação está em voga.</p> <p>Por isso tudo, o curso possui muitos inscritos, mas cerca de 38,3% dos matriculados não compareceram ao curso.</p> <p>É relevante para a Administração conhecer os motivos e a partir deles criar estratégias para reduzir o número de evadidos, de modo a evitar perdas de recursos pessoais e materiais da instituição e provocar o fechamento de cursos.</p>
	WHEN?	A pesquisa será realizada no ano de 2020 com alunos que evadiram do curso por ensino remoto emergencial entre abril a setembro de 2020.
	WHO?	A pesquisa será realizada com alunos que evadiram do curso Gestão de Processos com foco em inovação de 2020, nas modalidades: aberta, exclusiva e Enap em rede.



PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
2H	HOW?	<p>Este estudo será embasado em metodologia quantitativa, por meio de pesquisa descritiva de campo, no qual será traçado e identificado os fatores que influenciaram os alunos a evadirem do curso Gestão de Processos com foco em inovação da Enap.</p> <p>A pesquisa de campo envolverá a coleta de dados de várias fontes: projeto do Curso de GPI, consulta no sistema da Enap (SUAP) e questionário com os alunos evadidos.</p> <p>O questionário será elaborado com questões fechadas e abertas que possuirá dados demográficos como gênero, faixa etária, estado civil, se possui filhos, região geográfica, cargo, nível de escolaridade, poder, esfera de governo, dificuldades pessoais e profissionais, características do curso, motivos pelos quais se inscreveu no curso ,em relação as informações do curso no site da Enap, os principais motivos para desistência do curso, entre outros). Isso será validado com os servidores da CGEXE de forma que possibilite uma única interpretação, e referir-se a uma única ideia por vez, as instruções acerca do questionário e do conteúdo a ser perguntado.</p> <p>Será realizado consultas na base de dados do Sistema da Enap, para adquirir a relação de alunos matriculados do curso de GPI entre abril e setembro de 2020, obtendo assim, nome e e-mail. De posse desses dados, será verificado os alunos que cancelaram, os alunos que abandonaram o curso (obtendo menos de 80% de frequência) e os alunos que não</p>



PERGUNTAS-CHAVE		DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA
		<p>compareceram no curso nenhum dia para calcular a evasão média do curso.</p> <p>O questionário será realizado no google forms e enviado por e-mail institucional da pesquisadora aos alunos matriculados e evadidos do curso. O e-mail será coletado por meio do banco de dados da Enap (SUAP). Os dados serão tabulados por meio do planilhas google e analisados.</p>
	HOW MUCH?	<p>Sem ônus para a Enap já que será desenvolvido dentro das funções da servidora e da Equipe da CGEXE.</p>

6 RESULTADOS

6.1 Descrição da amostra e coleta de dados

A amostra foi composta por 78 alunos evadidos do curso de GPI de abril a setembro de 2020, dentre uma população de 199, composta por servidores e empregados públicos. Os dados foram coletados durante o mês de outubro de 2020 com base nos registros dos servidores matriculados no curso de GPI oferecido pela Enap e disponibilizados no SUAP.

Foi enviado um questionário (Apêndice I), elaborado no *Google Forms* para o e-mail cadastrado do aluno no sistema contendo 24 questões, estruturado em duas partes: a primeira com 19 questões sobre a identificação do respondente (perfil dos alunos participantes) e 5 questões referentes ao curso Gestão de Processos com foco em inovação.

O equivalente a 39,1% dos alunos evadidos retornou o questionário, o que foi considerado um percentual significativo para a análise.

Para os fins desta pesquisa considerou-se que ocorre evasão quando: (i) o aluno abandona o curso, obtendo menos de 80% de frequência; (ii) o aluno cancela oficialmente a matrícula; (iii) o aluno não comparece no curso em nenhum dia.

Resultados do questionário

Os alunos participantes do estudo estão na faixa etária entre 25 a mais de 45 anos, onde 28,2% dos alunos apresentam a idade de 25 a 35 anos; 51,3% estão entre 36 e 45 anos e 20,5% com mais de 45 anos.

Em relação ao gênero, 57,7% são do sexo masculino e 43,3% são do sexo feminino. Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes é casada, cerca de 62,8% e a maior parte também possui filhos, 56,4%. Esses dados indicam que, dentro da amostragem analisada, o público com maior desistência do curso em questão é do sexo masculino, casado e com filhos.

Servidores de todas as regiões do Brasil responderam ao questionário, a maior parte dos respondentes era do Sul (30,8%), 29,5% da região Sudeste, 21,8% do Centro – Oeste, 10,3% do Norte e apenas 7,7% do Nordeste.

Outros dados obtidos com o questionário:



- 12,8% moram com pessoas que demandam cuidados especiais, a pretensão dessa pergunta era verificar se o aluno precisaria dividir o seu tempo cuidando de outra pessoa;
- 37,7 % dos respondentes estão matriculados em algum curso superior ou de pós-graduação no momento, o objetivo dessa pergunta era verificar se o aluno teria tempo para realizar o curso, ou se teria que dividir com outra atividade além do trabalho;
- 35,9% possuem especialização *latu sensu*, 29,5% possuem mestrado, 15,4% doutorado e 19,2% nível superior, a última formação mostrou-se bastante diversificada.
- 83,3% dos respondentes, ou seja, a maior parte, trabalham no serviço público há mais de 6 anos, a finalidade dessa pergunta era verificar se o servidor era iniciante no serviço público ou se já possuía mais tempo de carreira;
- 12,8% dos respondentes possui algum outro trabalho remunerado, além do serviço público, o objetivo dessa pergunta era verificar se o servidor teria realmente tempo para realizar o curso, pois com 2 trabalhos remunerados fica mais difícil de ter tempo para fazer o curso;
- 55,1% trabalha mais de 40 horas semanais e 83,3% considera que está trabalhando mais durante a quarentena;
- 100% dos respondentes, trabalha no Poder Executivo e 84,6% na esfera federal;
- 60,3% dos respondentes possuem alguma função gerencial ou de direção, ou seja, são servidores que possuem uma maior demanda de trabalho e/ou de responsabilidade;
- 64,1% dos respondentes está trabalhando remotamente;
- 24,4% dos entrevistados possuem uma internet abaixo do considerado adequado pela CGEXE (inferior a 30 Megabits por segundo) para participar de um curso de ensino remoto emergencial;

- 9% dos alunos não possui câmera e/ou microfone no computador utilizado atualmente;
- Cerca de 15,4% precisam dividir o computador utilizado atualmente com outra pessoa.

Ao analisar os dados obtidos, verifica-se que a maioria dos evadidos do curso de GPI está trabalhando mais de 40 horas semanais e muito mais durante a quarentena, o que são dados muito significativos para evasão, já que com uma maior carga horária de trabalho a possibilidade de se abandonar um curso é maior.

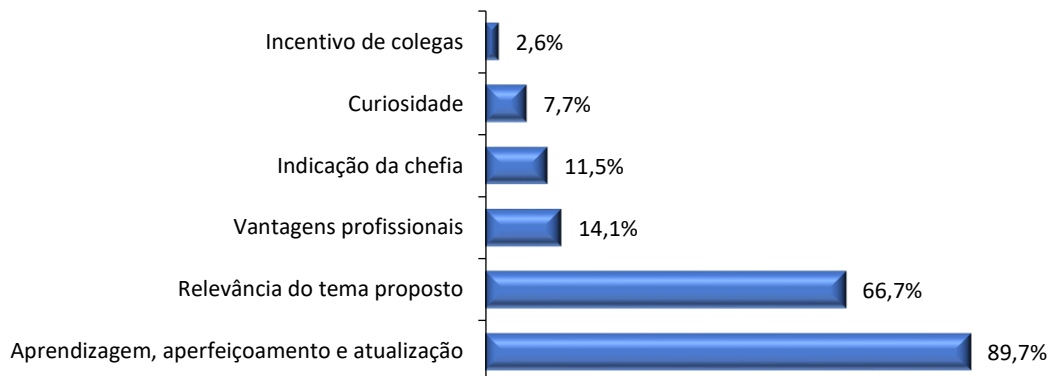
Os respondentes que ocupam função gerencial e/ou de direção também fazem parte da maioria dos desistentes, isso pode se explicar pelo fato desses servidores possuírem regime de dedicação integral, possuindo mais demandas e responsabilidades.

A maior parte dos servidores está trabalhando remotamente, o que para o estudo verifica-se com a ligação entre os motivos, pois a rotina estressante dentro de casa, com milhares de afazeres, filhos entre outros e o fato de estar isolado gera sintomas como ansiedade e irritabilidade.

É importante mencionar mais uma vez que o curso de GPI é voltado para servidores e empregados públicos federais, estaduais e municipais, que o curso é gratuito, que não há penalidade para quem desiste do curso e que a inscrição é realizada pelo próprio aluno no sítio da Enap.

Os motivos mais mencionados para inscrição no curso de GPI foram: aprendizagem, aperfeiçoamento e atualização (89,7%) e relevância do tema proposto (66,7%), sendo que vantagens profissionais (14,1%), indicação da chefia (11,5%), incentivo dos colegas (2,6%) e curiosidade (7,7%) não foram muito considerados, conforme pode ser visualizado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Motivos para inscrição no curso de Gestão de Processos com foco em inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

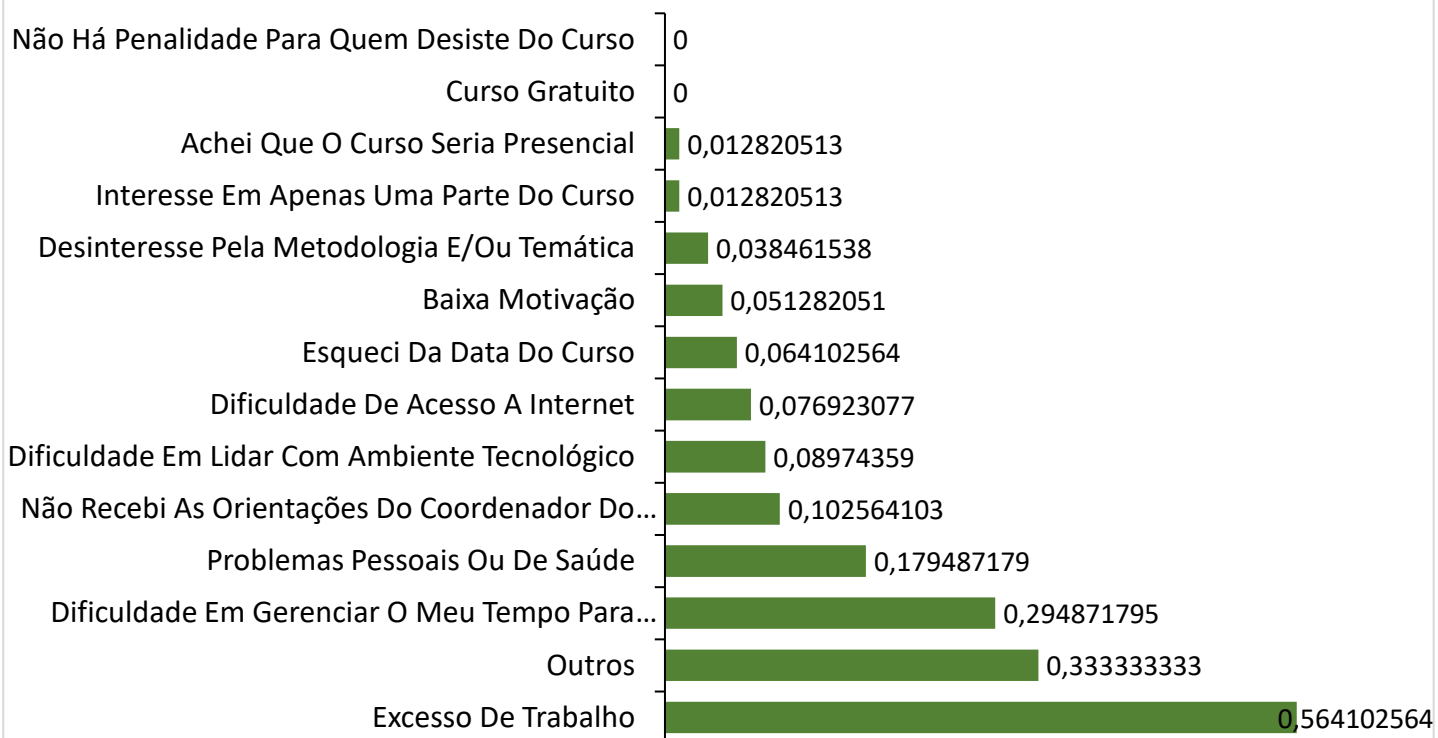
Quanto as informações sobre o curso no portal da Enap, 12,8% dos alunos consideram que são regulares e/ou insatisfatórias, pois consideraram confuso o caminho até o curso; não acharam a informação de acesso à plataforma e sugeriram destacar as orientações sobre o ensino remoto. Segue exemplos escritos por dois alunos:

Aluno 1: “Não consegui compreender o portal e no dia do curso só encontrei o material escrito da aula e não a plataforma em que o professor dava a aula.”

Aluno 2: “Acredito que seria importante melhor destacar os cursos que são EAD, porém que exigem participação em horário definido, daqueles que podem ser estudados em qualquer momento do dia.”

Os principais motivos que levaram o aluno a desistir do curso foram: excesso de trabalho (56,4%), dificuldades em gerenciar o tempo com os demais afazeres (29,5%) e outros (33%). Nenhum respondente marcou como justificativa as opções: do curso ser gratuito e de não existir penalidade para quem desiste, como pode ser visualizado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Principais motivos para desistência no curso de Gestão de processos com foco em inovação



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para aprofundar o entendimento da evasão dos participantes, é importante analisar a percepção registrada como “outros motivos” nos comentários a seguir:

- Informações incompletas**
Aluno: “As orientações recebidas não foram completas e no primeiro dia (até comentei com outra colega do órgão) que achamos estranho ser só conteúdo escrito. Como pensei ser só escrito, deixei para ler no final em razão do acúmulo de trabalho. E não localizei local para fazer questionamentos.”
- Não recebimento da confirmação de inscrição**
Aluno: “Não recebi a confirmação da inscrição.”
- Falta de comunicação com a Enap**
Aluno: “O e-mail que foi encaminhado indicando o início do curso não indicava a forma de acesso a plataforma. Enviei um e-mail para secretaria e outro para coordenação, mas não obtive a informação. Também enviei uma mensagem para o WhatsApp e tentei ligar sem sucesso.”



- **Morosidade na aprovação da inscrição**
Aluno: “Demora na aprovação da inscrição. Quando minha inscrição foi aprovada eu já estava realizando outro curso. Enviei e-mail pedindo cancelamento, mas não obtive retorno. Não dava p/ conciliar os 2 cursos.”
- **Excesso de trabalho e achou que o curso seria a distância**
Aluno: “Não consegui participar do primeiro dia do curso devido a compromisso profissional, o que me deixou com ausência maior do que o permitido. Também imaginava que seria curso atemporal, podendo ser consumido a qualquer hora do dia, quando na realidade eram aulas ao vivo.”
- **Solicitação da chefia para alteração de turma do mesmo curso.**
Aluno: “Consegui a inscrição do mesmo curso em turma específica do TransformaGov e, a pedido da minha chefia, dei preferência a ela.”
- **Abandono do curso por não atender as expectativas**
Aluno: “O professor parecia não ter muita experiência com o tema, mostrava uma série de conteúdo, mas não abordava e, quando entrava em um determinado tema era de forma muito superficial, seguido de atividades em grupos. Foi muito ruim o curso, não parecia curso da Enap.”
- **Acesso ao conteúdo do curso depois do início**
Aluno: “Recebimento do acesso ao conteúdo do curso 24h depois do início do mesmo, sem possibilidade de atender ao menos 75%.”
- **Falta do envio do link de acesso**
Aluno: “Não foi enviado o link de acesso.”

Com esses relatos, verifica-se que a maioria de outros motivos para a evasão (informações incompletas, falta de comunicação com a Enap, morosidade na aprovação da inscrição e acesso ao conteúdo do curso depois do início) poderiam ser sanadas com melhores informações por parte da Enap. Conclui-se que seja necessário ser mais claro e objetivo nas suas orientações e que esse conteúdo seja de fácil acesso e visibilidade, seja via e-mail, sítio e telefone.

Também é importante verificar e analisar as avaliações de reação de todos os cursos e turmas, pois esse *feedback* é uma forma de medir a satisfação dos alunos em relação aos procedimentos instrucionais do curso, a

sua aplicabilidade, o trabalho dos docentes e a interface gráfica, de modo que ocorra menos abandono dos cursos.

Alguns motivos de desistência do curso já constam no questionário, mas os alunos quiseram justificar com as próprias palavras e alguns depoimentos estão abaixo:

- **Excesso de trabalho**

Aluno 1: “Simplesmente o excesso de trabalho no mesmo horário do curso. Não foi possível não trabalhar nos horários, que coincidiam com o curso.”

Aluno 2: “Reuniões e demandas urgentes e imprevisíveis durante o curso, uma vez que tenho cargo de confiança”

Aluno 3: “Infelizmente participei do curso, mas no último dia não pude participar devido a reuniões da direção na qual estou.”

- **Problemas pessoais ou de saúde**

Aluno 1: “Precisei acompanhar um dependente em consultas e exames médicos devido a graves problemas de saúde.”

Aluno 2: “Falecimento de pessoa da minha casa no mesmo dia que o curso começou.”

- **Baixa motivação**

Aluno 1: “A proposta do curso era interessante, quando iniciou o curso achei muito básico e pouco objetivo”

Aluno 2: “É absolutamente improdutivo um curso com carga horária diária superior a 1h de videoaula. Já havia feito 2 cursos em sequência e foi péssimo. A tarde inteira de aula nessas circunstâncias de trabalho remoto é impensável.”

- **Esqueci da data do curso**

Aluno: “Se eu recebesse um e-mail avisando do curso um dia antes eu certamente participaria. Os cursos que somos inscritos não vem para a agenda eletrônica do aplicativo de correio. Talvez com a adoção pela Receita Federal do MS 365 conseguiremos integrar o calendário a nossas atividades.”

- **Desinteresse pela metodologia e/ou temática**

Aluno: “Ao reler as informações sobre o curso refleti qual poderia ser o ganho "real" de conteúdo em relação ao meu conhecimento tácito, e uso do tempo considerando atividades previstas em minha agenda de trabalho. Concluí que não seria relevante ou prioritário no meu contexto atual e cancelei inscrição.”

- **Dificuldade em gerenciar o meu tempo para todos os afazeres**



Aluno 1: “Estava na lista de espera e quando recebi a informação que iria participar do curso tinha agendado outro compromisso.”

Aluno 2: “O curso estava planejado para ser presencial. Depois as datas mudaram e passou para online. Nesse meio tempo, assumi um DAS4, o que demandou ainda mais tempo. Ainda tentei fazer o curso, mas as responsabilidades à época não permitiram. Se o curso fosse noturno, seria muito mais fácil.”

Aluno 3: “Quando me inscrevi o curso era presencial e o fato de ir a Brasília me faria dedicar tempo e atenção exclusiva. Em casa e em teletrabalho tudo se complicou. O trabalho tomou conta do meu tempo e o tratamento das urgências da pandemia me impediram de dedicar o tempo às aulas.”

- **Excesso de trabalho e Dificuldade em lidar com o ambiente tecnológico adotado**

Aluno: “Meus e-mails não foram aceitos pela plataforma de vocês. Inicialmente tive problemas com o acesso ao curso, que dimensionei errado, por achar que seria prejudicada por perder o primeiro dia de aula. Então fui para outras demandas do meu trabalho que me absorveram. Sinto muito pelo transtorno causado.”

- **Dificuldade em lidar com o ambiente tecnológico**

Aluno: “Recebi um e-mail informando que não localizaram o cadastro do meu e-mail. Ainda que informasse um link, não consegui acessar o curso. Fiquei desapontada porque era um dos cursos mais importantes para o meu trabalho. Espero ter outra oportunidade.”

- **Dificuldade em gerenciar o tempo com todos os afazeres e problemas pessoais**

Aluno: “Não tive liberação do trabalho para realizar o curso como se fosse presencial. Pensei que teria tempo suficiente para poder fazê-lo, mas com as atividades do dia a dia e com uma pessoa doente na família não pude participar do início do curso, abandonando-o.”

Pelos relatos dos respondentes, verifica-se a dificuldade de conciliar, curso, trabalho, afazeres em casa e problemas pessoais. Uma das soluções apontadas seria que o curso fosse alterado para meio período durante uma semana e poderia ser assim dividido: segunda a quinta de 8h30 às 12h30 e no último dia até de 8h às 13h. Cursos de outras temáticas na coordenação trabalham com esse formato, o que não seria difícil de ser adotado (ENAP, 2020).

Um aluno sugere que o curso seja realizado em outro horário, um bom exemplo seria à noite, a partir das 19h, já que durante o dia o trabalho não deixa as pessoas se concentrarem no conteúdo do curso.

Um dos relatos de não comparecimento ao curso é de um aluno que tentou entrar em contato por WhatsApp ou por telefone. Diante da pandemia e com o trabalho remoto, o WhatsApp se transformou em uma ferramenta de trabalho devido à velocidade de resolução de coisas, ele poderia ser adotado pela Enap pelos servidores que trabalham na Secretaria Escolar para que os alunos pudessem ter essa opção de contato.

Há também a sugestão de um aluno que esqueceu da data do curso, para que seja enviado um e-mail pelo coordenador do curso lembrando do compromisso e/ou que houvesse uma integração com a agenda eletrônica do aplicativo de correio.

Um dos respondentes que abandonou o curso sugere que o curso tenha uma adaptação para o ensino remoto para adequá-lo ao novo contexto.

De acordo com a literatura, a maioria dos motivos estão ligados a impedimentos pessoais e profissionais, fato comprovado com a pesquisa já que excesso de trabalho e dificuldades em gerenciar o tempo foram os motivos mais citados.

Alguns fatores não influenciaram os níveis de evasão: moradia com alguma pessoa que demanda cuidados especiais; a velocidade da internet no local de trabalho atual; câmera e/ou microfone no computador utilizado atualmente e a divisão do computador com outra pessoa.

Por fim, os principais resultados apontam o seguinte perfil com maior índice de evasão: aluno com idade de 36 a 45 anos, do sexo masculino, casado e com filhos, servidor público que possui de 6 a 10 anos de casa, trabalha no Poder Executivo Federal e mais de 40 horas semanais, considera que está trabalhando mais na quarentena, mesmo estando em trabalho remoto, possui função gerencial ou de direção.

7 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Borins (2000 apud Pacheco 2002, p. 81):

Identifica, entre as tendências recentes ligadas à capacitação de agentes públicos, a crescente preocupação das instituições-demandantes com a avaliação de resultados dos investimentos realizados em treinamento, para saber se a capacitação está realmente agregando valor.

As escolas de governo também devem ter essa preocupação com as suas ofertas de capacitação: para atingir níveis de excelência, essas instituições devem gerar produtos e serviços que aumentem a produtividade e o desempenho dos servidores públicos.

Infelizmente, no que tange ao tema dessa pesquisa, há poucos estudos de combate à evasão de alunos, principalmente de cursos de curta duração. A evasão causa perdas de recursos pessoais e materiais da instituição e pode ocasionar até o fechamento de cursos.

Como já relatado, não há dados divulgados pela Enap de uma política de combate à evasão dos cursos de curta duração. Por meio do Sistema da Enap é possível verificar que ela vêm aumentando significativamente nos últimos anos; Por isso, a importância em identificar os motivos para se ter um plano de ação.

Segundo Sales (2009, p. 146) “acredita-se que o contexto familiar, o de trabalho, o tempo disponível, bem como a necessidade de disciplina, organização e interesse do aluno sejam importantes para sua permanência em qualquer modalidade de treinamento.”

O fato de a pesquisa ter sido realizada em um contexto corporativo e nesse novo formato de ensino remoto emergencial é compreendido como contribuição à área, visto que grande parte dos estudos de evasão são relacionados à Educação a distância e tem sido realizada em instituições de ensino superior.

É necessário, no entanto, que mais pesquisas investiguem os motivos das altas taxas de evasão também encontradas nesse contexto.

Algumas limitações foram percebidas no presente trabalho:

- a não utilização de dados mais qualitativos coletados junto aos participantes que pudessem também contribuir com uma melhor explicação dos resultados;
- a restrição da coleta de dados em apenas um curso, diminuindo a possibilidade de generalização dos resultados;
- a não utilização da opinião e percepção dos docentes do curso;
- a não utilização dos dados de turmas de GPI oferecidas de outubro a dezembro de 2020.

Assim, diante dos resultados obtidos, sugere-se que pesquisas futuras na área avaliem às seguintes questões:

- Aplicação de questionário sobre evasão em todos os cursos da CGEXE com o objetivo de ter uma visão do todo;
- Aprimoramento do questionário proposto com questões de cunho qualitativo;
- Realização de estudos comparativos entre cursos presenciais e por ensino remoto emergencial com o objetivo de investigar as diferenças que levam à efetividade desses cursos e que resultam na evasão, especialmente no que se refere ao contexto do aluno (por exemplo sem a pandemia) e à disciplina para o estudo;
- Identificação de outros possíveis fatores que influenciem a evasão dos alunos nas capacitações da Enap.

Sugere-se, ainda, a replicação do estudo em outros contextos organizacionais, cursos e amostras, de modo a testar a validade externa e a generalidade desses achados.

Por fim, espera-se que a presente pesquisa possa contribuir sobre o fenômeno da evasão em cursos por ERE e que incentive os servidores em continuar investigando as causas associadas a esse evento e à efetividade da nova modalidade em contextos corporativos

REFERÊNCIAS

ARRUDA, E. P. EDUCAÇÃO REMOTA EMERGENCIAL: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede: Revista de Educação a Distância**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 257-275, maio 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/621> Acesso em: 9 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020**. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10369.htm. Acesso em: 12 out. 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 5 out. 2020.

BRASIL. Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, edição especial, p. 1-13, 1 jan. 2019. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/57510830. Acesso em: 10 nov. 2020.

CensoEAD.BR - 2018/2019 Disponível em: http://www.abed.org.br/site/pt/midioteca/censo_ead/1644/2019/10/censoeadhobr - 2018/2019. Acesso em: 15 out. 2020.

ENAP (Brasil). **A Escola**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/a-escola> Acesso em: 30 mar. 2020

ENAP (Brasil). **Acesso a informação**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em <https://enap.gov.br/pt/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/cursos-presenciais/11-ha-certificado-de-conclusao-dos-cursos> Acesso em: 15 out. 2020



ENAP (Brasil). **Cursos de Educação Executiva**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno/> Acesso em: 30 mai. 2020

ENAP (Brasil). **Gestão de Processos com foco em inovação**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: <https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno/curso/334/>. Acesso em: 19 mar. 2020

ENAP (Brasil). **GNOVA**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: <http://gnova.enap.gov.br/pt/> Acesso em: 30 out. 2020

ENAP (Brasil). **Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2020 - 2024)**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5079/3/PPI_Enap.pdf Acesso em: 12 out. 2020.

ENAP (Brasil). **Quem somos**. Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Brasília, 2020. Disponível em: <https://enap.gov.br/pt/a-escola/quem-somos> Acesso em: 19 mar. 2020

ENAP 20 anos; caminhos de uma escola de governo. – Brasília: ENAP, 2006, 104 p. (Cadernos ENAP – Edição Especial). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/719> Acesso em 17 out. 2020.

COELHO, F. S.; COSTA, F. L.; DIAS, T. F. Três Décadas de Enap e de Escolas de Governo. - Brasília: ENAP, 2016. Coleção Gestão Pública - parceria Enap e SBAP Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/4087/2321> Acesso em 18 out. 2020.

FAVERO, R. V. **Dialogar ou evadir: eis a questão: um estudo sobre a permanência e a evasão na educação a distância no estado do Rio Grande do Sul**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Educação a Distância, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14846/000669958.pdf?sequence>. Acesso em: 16 out. 2020.

GAETANI, F. **Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses**. Brasília: ENAP, 1998. (Texto para discussão, 27). Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/811>. Acesso em: 15 out. 2020.

HODGES, C.; MOORE, S.; LOCKEE, B.; TRUST, T.; BOND, A. The difference between emergency remote teaching and online learning. **EDUCAUSE Review**. 27 mar. 2020. Disponível em: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>. Acesso em: 10 out. 2020.

LOBO, M. B. C. M. **Panorama da evasão no ensino superior brasileiro: aspectos gerais das causas e soluções**. Brasília: Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, 2012. (Cadernos, 25). Disponível em: http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_087.pdf. Acesso em: 30 mar. 2020.

MAIA, M. C.; MEIRELLES, F. S.; PELA, S. K. Evasão em cursos de educação continuada a distância: um estudo na Escola Nacional de Administração Pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 2, p. 159-173, 2009. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1592>. Acesso em: 30 mar. 2020.

OLIVEIRA, J. M. **Gestão e melhoria de processos**: proposta de programa: texto para discussão. Brasília: DDG/ENAP, 2011.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP - Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.280> Acesso em 25 out. 2020.

PINTO, I. M. B. S. **Evasão nos cursos na modalidade de educação a distância**: estudo de caso do Curso Piloto de Administração da UFAL/UAB. 2010. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) – Universidade Federal de Alagoas, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira. Maceió, 2010. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/6270/1.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 68, n. 2, p. 417-438, 2017. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1004>. Acesso em 3 nov. 2020.

RICARDO, E. J. **Educação Corporativa e Educação a Distância**. Qualitymark. Rio de Janeiro, 2005.

SALES, P. A. O. **Evasão em cursos a distância**: motivos relacionados às características do curso, do aluno e do contexto de estudo. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações. Brasília, 2009. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/8440/1/2010_PatriciadeAndradeOliveiraSales.pdf. Acesso em: 3 nov. 2020.



APÊNDICE I

Gestão de Processos com foco em inovação

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outros

2. Idade

- menor que 25 anos
- 25 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- maior que 45 anos

3. Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Separado judicialmente.

4. Possui filhos?

- Sim
- Não

5. Mora com alguma pessoa que demanda cuidados especiais?

- Sim
- Não

6. Está matriculado(a) em algum curso superior ou de pós graduação no momento?

- Sim
-



Não

7. Qual a sua última formação?

- Nível médio
- Nível superior
- Especialização (*Lato Sensu*)
- Mestrado
- Doutorado
- Outros

8. Há quanto tempo trabalha como servidor público?

- 0 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Há mais de 20 anos

9. Possui algum outro trabalho além do serviço público?

- Sim
- Não

10. Qual é a sua carga horária de trabalho semanal (formal / informal)?

Obs.: considerando trabalho informal uma atividade remunerada.

- Inferior a 20 horas.
- de 20 a 30 horas.
- de 31 a 40 horas.
- Superior a 40 horas.

11. Com relação ao tempo destinado ao seu trabalho, você considera que está trabalhando mais durante a quarentena?

- Sim
- Não, meu trabalho diminuiu durante a quarentena.
- Não, mantenho a mesma quantidade de horas trabalhadas

12. Está vinculado a qual dos 3 poderes da República?

- Executivo
- Legislativo
- Judiciário



13. Trabalha em qual esfera de governo?

- Federal
- Estadual
- Municipal

14. Exerce alguma função gerencial ou de direção?

- Sim
- Não

15. Em que região do Brasil você está lotado(a)?

- Norte
- Nordeste
- Sul
- Sudeste
- Centro – Oeste

16. Você está trabalhando remotamente?

- Sim
- Não
- Trabalho remoto e presencial

17. Qual a velocidade da Internet no seu local de trabalho atual?

- Inferior a 30Mbps
- Superior a 30Mbps

18. Você possui câmera e/ou microfone no computador utilizado atualmente?

- Sim
- Não

19. Você precisa dividir o computador com outra pessoa?

- Sim
- Não



20. Quais foram os motivos que o levaram a se inscrever no curso Gestão de Processos com foco em inovação? Marque quantas alternativas achar necessário.

- Aprendizagem, aperfeiçoamento e atualização dos conhecimentos
- Vantagens profissionais (certificados, melhores salários, promoções).
- Indicação da chefia
- Incentivo de colegas.
- Relevância do tema proposto
- Curiosidade (tema proposto, fazer um curso por transmissão online, etc.).

21. Em relação às informações sobre o curso no portal da Enap (<https://suap.enap.gov.br/portaldoaluno/curso/334/>), considero:

- Satisfatórias.
- Regulares.
- Insatisfatórias.

21.1 - Justifique por que você achou as informações sobre o curso no portal da Enap regulares ou insatisfatórias, conforme a sua resposta na pergunta anterior

22. Selecione o(s) principal(s) motivo(s) para sua desistência no curso Gestão de Processos com foco em inovação? Marque quantas alternativas achar necessário

- Interesse em apenas uma parte do curso.
- Baixa motivação.
- Desinteresse pela metodologia e/ou temática.
- Dificuldade em lidar com o ambiente tecnológico adotado.
- Dificuldades de acesso à internet.
- Problemas pessoais ou de saúde
- Excesso de trabalho
- Dificuldade em gerenciar o meu tempo para todos os afazeres
- Esqueci da data do curso.
- Não recebi as orientações do coordenador do curso
- Achei que o curso seria presencial.
- Curso gratuito
- Não há penalidade para quem desiste do curso.
- Outros



23. Caso haja outro motivo que te levaram a desistir do curso, poderia descrevê-lo abaixo?